

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LOS ACTIVOS FIJOS
Y LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA COMPAÑÍA INDUSTRIA DE HARINAS
TULUÁ LTDA.

LUIS ALBERTO LOZANO MOSQUERA

Código 200767433

JANNER RODRÍGUEZ PERLAZA

Código 200767036

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
TULUÁ
2012

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LOS ACTIVOS FIJOS
Y LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA COMPAÑÍA INDUSTRIA DE HARINAS
TULUÁ LTDA.

LUIS ALBERTO LOZANO MOSQUERA
Código 200767433
JANNER RODRÍGUEZ PERLAZA
Código 200767036

Trabajo de Grado realizado
para optar por el título de Contador Público

Director
MBA. JOSÉ REINALDO SABOGAL PINILLA
Contador Público

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
TULUÁ
2012

Nota de aceptación:

Firma del Director de Trabajo de Grado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Tuluá, 20 de diciembre de 2012

AGRADECIMIENTOS

A Dios sobre todas las cosas.

A nuestras familias por su apoyo incondicional al formarnos como personas íntegras, inculcándonos valores tan importantes como el respeto, responsabilidad, compromiso y constancia, que han sido la clave para culminar este proceso de formación.

A la Universidad del Valle Sede Tuluá, por formar profesionales con calidad académica, infundiendo la importancia de la ética y el compromiso con nuestra profesión, la región, el país y el mundo.

A los docentes que nos acompañaron formándonos y compartiéndonos sus conocimientos a lo largo de este arduo proceso de formación, sobre todo al Profesor Reinaldo Sabogal Pinilla quien nos orientó durante la realización de este proyecto.

A nuestros compañeros con los que durante este hermoso proceso, compartimos historias de alegrías y momentos inolvidables, algunos de ellos, amigos que siempre llevaremos en nuestros corazones y de los que nos llevamos los más gratos recuerdos.

Y a la compañía Industria de Harinas Tuluá Ltda., por abrirnos sus puertas para hacer posible la culminación de esta etapa.

Janner Rodríguez Perlaza

Luis Alberto Lozano Mosquera

DEDICATORIA

*A Dios;
Por mi familia, salud y sabiduría.*

*A mi mamá, mi papá y mis hermanos;
Ellos son la base de lo que soy hoy.*

*Al amor de mi vida, Leidy Vanessa Arredondo López;
Por su amor, apoyo y amistad incondicional.*

*A mi amigo Janner Rodríguez;
Admiro su perseverancia, sabiduría y valiosa amistad.*

*A Hugo Ramírez y Gustavo Henao;
Grandes personas y amigos que deja este camino.*

Luis Alberto Lozano Mosquera

A Dios por brindarme la fortaleza, sabiduría y salud suficientes para llegar hasta este punto.

A mi madre Nelcy y a mi abuela Teodora.

Quienes por circunstancias del destino no están conmigo en cuerpo presente, pero desde el cielo se que están intercediendo para que todos mis deseos y propósitos se cumplan, por las enseñanzas, principios, y valores que mientras vivieron compartieron conmigo.

A mi tío, tías y a mi abuelo por su decidido e incondicional apoyo, porque sin ellos este logro no hubiese sido posible, y por darme ejemplo de perseverancia, rectitud, disciplina, y Amor.

Janner Rodríguez Perlaza

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	12
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN	14
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
1.2.1 Formulación del problema de investigación	18
1.3 OBJETIVOS.....	18
1.3.1 Objetivo General.....	18
1.3.2 Objetivos Específicos.	19
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
1.5 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	21
1.5.1 Tipo de estudio	21
1.5.2 Método de investigación.....	22
1.5.3 Fuentes de información	22
1.5.4 Técnicas de recolección de datos	22
1.5.5 Sistematización de la información	22
2. MARCO DE REFERENCIA	23
2.1 MARCO TEÓRICO	23
2.1.1 Teoría General de los Sistemas	23
2.1.1.1 El sistema abierto	24
2.1.1.2 La organización como sistema abierto	24
2.1.2 Teoría de las Contingencias	25
2.1.3 Teoría Administrativa	26
2.1.4 Teoría Clásica de Control	27
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	29
2.2.1 La Empresa	29
2.2.2 El Sistema de Información Empresarial	30
2.2.3 La contabilidad en Colombia	31
2.2.3.1 Cualidades y principios básicos de la contabilidad	31
2.2.3.2 Ramas de la contabilidad	33
2.2.4 El Sistema de Información Contable	34
2.2.5 El Control	35
2.2.5.1 La función de control	35
2.2.5.2 Tipología de instrumentos de control	37
2.2.6 La Auditoría	38
2.2.6.1 Clasificación.....	39
2.2.6.2 Auditoría Externa.....	40
2.2.6.3 Auditoría Interna	40
2.2.7 El Control de Gestión.....	41
2.2.8 El Control Interno.....	42
2.2.8.1 Definición y propósito del Control Interno.....	42

2.2.8.2	Fines del Control Interno	43
2.2.8.3	Objetivos del Control Interno	43
2.2.8.4	El concepto actual de Control Interno	44
2.2.9	El Informe COSO.....	45
2.2.9.1	Antecedentes.....	45
2.2.9.2	Control Interno Integrado.....	46
2.2.9.3	Componentes o elementos del Control Interno	47
2.2.9.4	Ambiente de Control	48
2.2.9.5	Evaluación de Riesgos	49
2.2.9.6	Actividades de Control.....	51
2.2.9.7	Información y Comunicación	52
2.2.9.8	Supervisión	53
2.2.10	Activos Fijos.....	55
2.2.10.1	Activos Fijos Tangibles no depreciables	56
2.2.10.2	Activos Fijos Tangibles depreciables	56
2.2.10.3	Activos Fijos Tangibles agotables	56
2.2.10.4	Activos Fijos Intangibles amortizables.....	57
2.2.10.5	Activos Fijos Intangibles no amortizables.....	57
2.2.11	Cuentas por Cobrar a clientes	57
2.2.11.1	Descuentos.....	58
2.2.11.2	Aspectos importantes en su administración	58
2.3	MARCO LEGAL.....	59
2.3.1	Artículo 26 - Constitución Política de Colombia de 1991	59
2.3.2	Ley 87 de 1993.....	59
2.3.3	Modelo Estándar de Control Interno (MECI 1000-2005).....	60
2.3.4	Circular Externa 014 de 2009 - Superfinanciera de Colombia	60
2.3.5	Circular Externa 038 de 2009 - Superfinanciera de Colombia	60
3.	ANÁLISIS SITUACIONAL	61
3.1	ANÁLISIS EXTERNO	61
3.1.1	Entorno Económico	61
3.1.2	Entorno Político-Social	62
3.1.3	Entorno Tecnológico.....	62
3.2	ANÁLISIS INTERNO	63
3.2.1	Reseña histórica de la compañía Industria de Harinas Tuluá Ltda.....	63
3.2.2	Objeto Social	65
3.2.3	Ubicación	66
3.2.4	Planeación estratégica.	66
3.2.4.1	Misión.....	66
3.2.4.2	Visión	66
3.2.4.3	Política de calidad y medio ambiente	66
3.2.5	Red de procesos.....	66
3.2.6	Estructura Organizacional	68
3.2.7	Portafolio de productos.....	70
3.2.8	Descripción de Áreas.....	70
3.2.8.1	Gerencia	70
3.2.8.2	Oficina de Gestión Humana	71

3.2.8.3	Oficina de Sistemas y Comunicaciones	72
3.2.8.4	Oficina de Compras	72
3.2.8.5	Almacén	73
3.2.8.6	Coordinación de Operaciones	73
3.2.8.7	Dirección Comercial.....	74
3.2.8.8	Laboratorio y Control de Calidad.....	75
3.2.8.9	Director de Producción	75
3.2.8.10	Oficina de Gestión de Calidad y Medio Ambiente.....	77
3.2.8.11	Contabilidad.....	78
3.3	ANÁLISIS DE LAS CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES Y ACTIVOS FIJOS	80
3.3.1	Cuentas por Cobrar a clientes	81
3.3.1.1	<i>Proceso de Solicitud de crédito</i>	82
3.3.1.2	<i>Proceso de Liberación de Pedidos</i>	83
3.3.1.3	<i>Proceso de Recaudo por Consignación</i>	83
3.3.1.4	<i>Proceso de Recaudo en Efectivo</i>	84
3.3.1.5	<i>Proceso de Gestión de Cobro</i>	85
3.3.1.6	<i>Devolución de cheques</i>	87
3.3.1.7	<i>Cheques posfechados</i>	87
3.3.1.8	<i>Anticipos y devoluciones de clientes</i>	88
3.3.1.9	<i>Informes</i>	88
3.3.1.10	<i>Documentos utilizados actualmente</i>	88
3.3.2	Activos Fijos.....	94
3.3.2.1	<i>Adquisición</i>	94
3.3.2.2	<i>Recepción y entrega</i>	95
3.3.2.3	<i>Identificación de activos fijos</i>	96
3.3.2.4	<i>Manejo de garantías</i>	96
3.3.2.5	<i>Baja de activos fijos</i>	96
3.3.2.6	<i>Venta o donación de activos fijos</i>	96
3.3.2.7	<i>Valuación</i>	96
3.3.2.8	<i>Adiciones y mejoras a los activos fijos</i>	96
3.3.2.9	<i>Depreciación</i>	96
3.3.2.10	<i>Documentos utilizados actualmente</i>	97
3.4	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL	99
3.4.1	Activos Fijos.....	99
3.4.2	Cuentas por Cobrar a clientes.....	100
4.	DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LAS CUENTAS POR COBRAR Y ACTIVOS FIJOS	102
4.1	AMBIENTE DE CONTROL	102
4.1.1	Integridad y valores éticos.....	102
4.1.2	Competencia Profesional.....	103
4.1.3	Filosofía y estilo de Dirección	103
4.1.4	Estructura y Plan Organizacional	103
4.1.5	Políticas y prácticas de Recursos Humanos	104
4.2	EVALUACIÓN DE RIESGOS	105
4.2.1	Políticas para la administración del riesgo	107

4.3	ACTIVIDADES DE CONTROL	112
4.3.1	Activos Fijos.....	112
4.3.1.1	Análisis Costo / Beneficio de la vinculación de un Coordinador de Activos Fijos.....	114
4.3.2	Cuentas por Cobrar	115
4.4	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	148
4.5	ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN	149
4.5.1	Cuantitativos	
4.5.2	Cualitativos	
5.	CONCLUSIONES	153
6.	RECOMENDACIONES	155
	BIBLIOGRAFIA	156
	ANEXOS	156

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Instrumentos de Control.....	37
Tabla 2. Tabla de procesos. Industria de Harinas Tuluá Ltda.....	67
Tabla 3. Descripción DOFA de Activos Fijos y Cuentas por Cobrar a clientes	105
Tabla 4. Matriz de Calificación de Riesgos.....	106
Tabla 5. Matriz de Riesgos de las Cuentas por Cobrar a clientes.....	108
Tabla 6. Matriz de Riesgos de los Activos Fijos	110
Tabla 7. Canales de Información y Comunicación	148

LISTA DE GRAFICAS

Gráfica 1. Concepto de Empresa.....	30
Gráfica 2. Componentes del Control Interno	47
Gráfica 3. Mapa de procesos. Industria de Harinas Tuluá Ltda.	68
Gráfica 4. Mapa Organizacional de la Industria de Harinas Tuluá Ltda.	69
Gráfica 5. Estructura del área de Contabilidad	79
Gráfica 6. Balance General (Activos) para el año 2011	81
Gráfica 7. Proceso de Solicitud de Crédito	82
Gráfica 8. Proceso de Liberación de Pedidos.....	83
Gráfica 9. Proceso de Identificación de Consignaciones	84
Gráfica 10. Proceso de Pago en Efectivo	85
Gráfica 11. Proceso Gestión de Cobro	86
Gráfica 12. Proceso por Devolución de Cheques.....	87
Gráfica 13. Formato Recibo Provisional	89
Gráfica 14. Formato Recibo de Caja	90
Gráfica 15. Formato Pedido de Contrato	91
Gráfica 16. Formato Solicitud de Crédito. Página 1.	92
Gráfica 17. Formato Solicitud de Crédito. Página 2.	93
Gráfica 18. Procedimiento de Compra.....	95
Gráfica 19. Formato Requisición	97
Gráfica 20. Formato Orden de Compra	98
Gráfica 21. Nueva Estructura del Área de Contabilidad	112
Gráfica 22. Sticker de identificación de Activos Fijos	113

LISTA DE MANUALES Y FORMATOS

MANUALES

Manual 1. Manual de Funciones - Coordinador de Activos Fijos	116
Manual 2. Instructivo de Procedimiento - Control de Activos Fijos.....	119
Manual 3. Manual de Funciones - Analista de Cartera.....	136
Manual 4. Instructivo de Procedimientos - Gestión de Cartera	139

FORMATOS

Formato 1. Formato Acta de Recepción y Entrega	130
Formato 2. Formato Hoja de Vida Activos Fijos	131
Formato 3. Formato Traslado o Retiro de Activos Fijos	132
Formato 4. Formato Préstamo de Activos Fijos.....	133
Formato 5. Formato Solicitud de Baja de Activos Fijos	134
Formato 6. Formato Paz y Salvo	135
Formato 7. Evaluación de Control de Activos Fijos	151
Formato 8. Evaluación de Gestión de Cartera.....	152

INTRODUCCIÓN

En todas las organizaciones se plantean objetivos o metas que se esperan alcanzar en el corto, mediano y largo plazo; así la dirección debe establecer y aplicar mecanismos que permitan y faciliten el logro de los mismos. La globalización hace que los mercados sean cada vez más complejos debido a la competencia que esto genera; de allí la importancia que las empresas creen sistemas de control que le proporcionen una eficacia y eficiencia en sus procesos.

El control interno es una herramienta que se ha generado a partir de los escándalos internacionales de corrupción y fraude al interior de las organizaciones, como en el caso de Enron en América, y Parmalat en Europa, que han afectado de manera significativa no solo la entidad si no también la economía mundial.

Con esta monografía de carácter práctico, se pretende diseñar un Sistema de Control Interno a los Activos Fijos y las Cuentas por Cobrar de la compañía Industria de Harinas Tuluá Ltda., en base al estándar internacional del Informe COSO creado por la National Commision on Fraudulent Financial Reporting a través de la Treadway Commision. Mediante este Sistema, se crea una herramienta que le permite establecer un manejo y control adecuado y efectivo de los procesos derivados de estos dos importantes rubros de la organización.

Para llegar finalmente al diseño del Sistema, se realiza un análisis interno y externo de la compañía a través de una metodología en la que se emplean entrevistas, cuestionarios y la observación como elemento principal para la obtención de los datos que inducen a una perspectiva general del problema de investigación.

Este estudio tiene un importante significado para la compañía, en la medida en que brinda una alternativa de control que puede implementar en estos dos rubros específicos, y así mismo extenderlo en todos sus procesos creando un Sistema de Control Interno general, que le brinde una eficacia y eficiencia de sus operaciones para el logro de los objetivos propuestos. En este sentido, se logra comprender que el estándar del Informe COSO puede ser implementado en todas las organizaciones privadas, como lo ha realizado el Estado a través del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) para las entidades públicas.



1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

En la medida en que la administración de las operaciones en las organizaciones se hace más compleja, los directivos han visto la necesidad de diseñar e implementar métodos más eficientes que permitan controlar los recursos. En este sentido, se han generado estudios que ayudan a determinar los sistemas de control para cada una de las operaciones, dentro de las cuales podemos resaltar las siguientes:

En primer lugar, la tesis de Segovia Romero¹ diseña un modelo que tiene como fin primordial optimizar el Sistema de Control Interno en el departamento de logística de una compañía comercializadora de semillas; éste permite organizar las áreas acorde con las necesidades y la misión de la compañía. Lo anterior, contribuye a una mejor administración de los recursos, básicamente en el rubro de inventarios y gastos relacionados con la administración de los mismos.

Además, permite cubrir riesgos como el de la pérdida, robo, mal manejo y desperdicios de los inventarios de la compañía, así como los riesgos relacionados con la ineficiencia en la contratación de servicios necesarios para la administración de dichos inventarios.

En este modelo se estructuran controles que garantizan la buena gestión de las personas que conforman el área definiendo actividades, funciones, responsabilidades y niveles de autoridad para su ejecución. Además, contribuye a una información contable más oportuna, razonable y confiable, pues éste ordena los procesos y sus actividades, que permiten un flujo de información más constante y preciso, revelando una realidad económica de la compañía en lo referente a inventarios y los gastos inherentes a las compras, administración y manejo en la organización.

En segundo lugar, la tesis de Ávila Bustos² describe la importancia de identificar, medir y gestionar el riesgo financiero como elemento complementario al desarrollo

¹ SEGOVIA ROMERO, Claudia. Diseño de un sistema de control interno administrativo y de gestión para el departamento de logística de una compañía comercializadora de semillas. Cali: Universidad del Valle, 2002.

² ÁVILA BUSTOS, Juan Carlos. Medición y control de riesgos financieros empresas del sector real. Bogotá D.C.: Pontificia Universidad Javeriana, 2005.

del objeto social de la organización, diseñando un modelo acorde con los objetivos estratégicos, el plan de negocios y con el método de administración de éstos, adoptado y soportado por metodologías que permiten evaluar el riesgo de mercado, crédito y liquidez. Lo anterior, permite a la compañía mantenerse en dirección a sus objetivos de rentabilidad, promoviendo la eficiencia en las operaciones y el mantenimiento de capital, garantizando la solvencia y estabilidad.

En esta monografía, se realiza un análisis de la cartera de los clientes y otros deudores mediante el SCORECARD, con el fin de determinar el estado de la misma; donde se encontraron irregularidades en dos de los clientes más importantes. Mediante éste, el autor pudo considerar el riesgo que representan las inconsistencias de la cartera cuando no se tienen controles.

En tercer lugar, la tesis de Farfán y Silva³ realiza un diagnóstico mediante encuestas a las partes involucradas en las áreas de tesorería, control interno, auditoría, importaciones, compras y contabilidad de las principales empresas que realizan importaciones; donde se evidenciaron fallas significativas en los procesos de control interno en cada una de las áreas que se describen, especialmente en el área de importaciones.

Mediante el estudio realizado, determinaron la importancia de diseñar un Sistema de Control Interno acorde a las exigencias de la administración moderna. Además, concluyen que estos sistemas deben evolucionar y sufrir evaluaciones que generen transformaciones de forma continua, de esta manera, el control interno se ajusta permanentemente a los cambios y necesidades de las organizaciones.

Seguidamente, el estudio realizado por Holguín y Rivera⁴, en el cual mediante un diagnóstico realizado al control interno del área comercial de los ingenios azucareros del Valle del Cauca, identifican las actividades de control que se desarrollan en el área de estudio, donde evidencian las fallas que le permiten diseñar un modelo uniforme, que le servirá a estos como herramienta de gestión, tomando como base las metodologías del PHVA, técnica utilizada en los procesos de calidad total, y la metodología COSO, que ayuda a reducir riesgos y mejorar la calidad y oportunidad de la información.

³ FARFÁN, Ivonni Marcela; SILVA, Julián Alberto. Problemas en el control interno en empresas importadoras de Guadalajara de Buga. Buga: Universidad del Valle, 2011.

⁴ HOLGUÍN HOLGUÍN, Donelli; RIVERA BRICEÑO, María. Modelo de un control interno en el área comercial del sector azucarero del Valle del Cauca. Buga: Universidad del Valle, 2003.

La misión del modelo es lograr la efectividad de las operaciones en el área comercial de los ingenios, y como objetivos se plantean entre otros, unificar los controles establecidos por éstos, que permitan minimizar los riesgos inherentes a las actividades del proceso comercial; mejorar el proceso de venta, despachos y almacenaje del producto.

En conclusión, determinan que la responsabilidad principal en el diseño, implementación, la operación, la evaluación, el mejoramiento y el perfeccionamiento del control interno, pertenece al jefe del área comercial y los subordinados de la misma.

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La administración se ha convertido en una parte muy importante de la actividad humana, es un instrumento estratégico y esencial para la supervivencia y prosperidad de las organizaciones en la época actual de grandes y acelerados cambios y de crisis económicas, donde lo único seguro es la incertidumbre. Es así como se ve la importancia de una correcta y efectiva administración, que depende en buena parte, de la formulación de soluciones para enfrentar los más graves problemas que enfrenta el mundo de hoy.

El reto que tiene la dirección de toda empresa, es garantizar que la organización a través de los recursos que dispone y con la importante y activa participación de todos los integrantes que laboran en ella, tengan la oportunidad de realizar las actividades necesarias para el cumplimiento y logro de los objetivos planteados; además, que éstos se cumplan con eficiencia y eficacia para que la compañía pueda desarrollar una capacidad de respuesta con la que pueda actuar con éxito en el futuro.

Según lo anterior, la alta dirección debe fomentar una serie de funciones para conseguir los objetivos planteados mediante actividades de planeación, organización, dirección y control, las cuales deben ser ejecutadas previendo los constantes cambios en el ambiente externo e interno de la organización.

La compañía Industria de Harinas Tuluá Ltda., es una de las empresas más importantes de la región, con un volumen de ventas anuales aproximadamente de

\$30.000 millones de pesos⁵. Pese a este nivel de ingresos, no dispone de procedimientos en el manejo y control de las Cuentas por Cobrar a clientes y Activos Fijos que organicen y permitan una buena administración de los mismos. Por lo tanto, el riesgo al que se enfrenta la empresa de que se cometan fraudes es tan alto como la necesidad de establecer controles eficientes que le puedan brindar la implementación de un Sistema de Control Interno.

En el análisis de esta investigación, se establecieron entre las deficiencias más relevantes las siguientes:

En el departamento de cuentas por cobrar, definido como Oficina de Cartera, existe un procedimiento que no está debidamente documentado, lo que impide unificar los procesos necesarios para realizar las actividades normales del departamento. De esta manera, muchas de las tareas que se deben realizar diariamente, aunque se realicen de la mejor manera, se ejecutan con base al conocimiento que tenga la persona encargada, pasando por alto algunos controles necesarios que eviten fraudes.

Considerando estos factores, la información financiera de la empresa puede incurrir en falencias que generan fallas como que las Cuentas por Cobrar a clientes pueden ser acreditadas en forma indebida, recibirse cobros sin ser depositados, las cuentas por cobrar pueden pasar inadvertidas, los cobros por ventas en efectivo pueden ser malversados, los registros de las cuentas pendientes de cobro a cargo de clientes pueden no ser válidos, entre otras consecuencias que no permiten una correcta valuación, clasificación y presentación de las Cuentas por Cobrar a clientes, como partes integrantes de los activos de la empresa.

En el caso de los activos fijos, igualmente no se evidencia un procedimiento documentado para el manejo y control que contenga políticas específicas de actualización y control sobre adquisiciones, transferencias y ventas o bajas de los bienes propiedad de la empresa, políticas aprobadas y establecidas por escrito para la depreciación de los activos fijos.

Esta ausencia de controles dificultan a la organización determinar y calcular si los costos y las depreciaciones o amortizaciones respectivas, por bajas, obsolescencia o disposiciones importantes de bienes, han sido eliminadas de las cuentas correspondientes; si la depreciación y la amortización son adecuadas, sin ser

⁵ Según Estado de Resultados para los años 2010 y 2011.

excesivas, y si se han calculado sobre bases aceptables y uniformes aplicadas en periodos anteriores; si los saldos de las depreciaciones y amortizaciones acumuladas, son razonables, considerando la vida probable de los activos⁶.

Lo anterior, hace necesario el establecimiento de un Sistema de Control Interno, donde se adapten normas y políticas documentadas y definidas en cada una de las áreas de investigación de la compañía Industria de Harinas Tuluá Ltda., que permitan regular constantemente el funcionamiento tanto administrativo y contable de la organización.

El propósito principal de este Sistema, es esencialmente, preservar la existencia de la organización y apoyar su desarrollo, de igual manera, contribuir al logro de cada uno de los objetivos planteados por los directivos de la entidad.

En este orden de ideas, el problema de investigación se basa fundamentalmente en el diseño de un Sistema de Control Interno a los rubros de Activos Fijos y Cuentas por Cobrar a clientes de la compañía Industria de Harinas Tuluá Ltda., objetivo que genera el siguiente cuestionamiento de investigación:

1.2.1 Formulación del problema de investigación. ¿Cómo diseñar un Sistema de Control Interno para los Activos Fijos y Cuentas por Cobrar a clientes de la compañía Industria de Harinas Tuluá Ltda., mediante el estándar del Informe COSO?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General.

Diseñar un Sistema de Control Interno mediante el estándar del Informe COSO a los rubros de Cuentas por Cobrar a clientes y Activos Fijos en la compañía Industria de Harinas Tuluá Ltda.

⁶ BLANCO LUNA, Yanel. Manual de auditoría y revisoría fiscal. Bogotá D.C.: Editora Roesga, 1987, cap.3 p.229.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Analizar los fundamentos teóricos del estándar del Informe COSO, que permita establecer la importancia de la implementación de los Sistemas de Control Interno en las organizaciones.
- Evaluar el entorno de control en los rubros de Cuentas por Cobrar a clientes y Activos Fijos de la compañía Industria de Harinas Tuluá Ltda.
- Definir las políticas de evaluación de riesgos a los rubros de Cuentas por Cobrar a clientes y Activos Fijos de la compañía Industria de Harinas Tuluá Ltda.
- Establecer las actividades de control preventivo y detectivo en las Cuentas por Cobrar a clientes y Activos Fijos de la compañía Industria de Harinas Tuluá Ltda.
- Diseñar los mecanismos de información y comunicación para los rubros de Cuentas por Cobrar a clientes y Activos Fijos de la compañía Industria de Harinas Tuluá Ltda.
- Establecer las actividades de seguimiento y monitoreo a los rubros de Cuentas por Cobrar a clientes y Activos Fijos de la Industria de Harinas Tuluá Ltda.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En los últimos años se ha incrementado la necesidad de tener un efectivo Sistema de Control Interno en las organizaciones, debido a lo práctico que resulta el medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos, en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan. La empresa que los establezca conducirá a conocer la situación real de la misma, por eso, les resulta importante tener una planificación que sea capaz de verificar que estos se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

En toda organización es indispensable disponer de un Sistema de Control Interno, el mismo que permita mejorar las actividades administrativas y financieras mediante la utilización adecuada del mismo, de esta manera, puede detectarse cuáles son las falencias en la administración de bienes, y las que se derivan de un mal control de la cartera en su recuperación y administración; esto hace que la empresa no surja como debería.

En este sentido, el Sistema de Control se establece a través de políticas aprobadas por los niveles de dirección de la empresa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección y verificación de sistemas de información que contribuyen al mejoramiento de las funciones internas de la organización. El control interno es la base sobre la cual descansa la confiabilidad de un sistema contable y administrativo, y con este se determina si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas de los Estados Financieros.

La compañía Industria de Harinas Tuluá Ltda., es una empresa de producción y comercialización de harina de trigo y todos sus derivados. Su potencial de ventas se concentra en, proveer de materia prima a grandes compañías entre las que se encuentran Kellogg, Colombina, Nestlé, Carrefour y otras cadenas; además de proveer de productos a consumidores directos como panaderías y tiendas de barrio, a quienes se les otorga un cupo de crédito rotativo.

Por la condición anterior y el alto volumen de clientes que tiene la empresa, su cartera es altamente riesgosa, donde se mantienen Cuentas por Cobrar a clientes con más de 30 días; lo que hace necesario establecer un procedimiento claro de recaudo y control de las Cuentas por Cobrar a clientes.

Igualmente, la compañía posee un alto número de activos fijos que representan en gran parte el Patrimonio de la organización, dentro de los cuales se encuentran la maquinaria y equipo de producción, y equipo de transporte para la movilización del producto terminado que al igual, que las Cuentas por Cobrar a clientes, por su alto volumen, deben ser controlados eficientemente.

Por lo anterior, esta investigación se justifica en dos puntos principalmente:

- No existe un procedimiento documentado donde se establezcan políticas de manejo, control y custodia de los activos fijos.

- No existe un procedimiento documentado que cuente con políticas que tengan como objetivo maximizar el recaudo de las Cuentas por Cobrar a clientes y controlar la asignación de cupos para crédito.

Es por esto que el control interno constituye una excelente herramienta que permitirá a la dirección de la compañía Industria de Harinas Tuluá Ltda., administrar la empresa en términos de efectividad y eficiencia, identificando y controlando los riesgos de que se cometan fraudes, errores y la obsolescencia de los activos fijos.

Este estudio, adquiere relevancia en términos contables y administrativos, por cuanto la compañía tiene como objeto social la comercialización de productos derivados del trigo, basando su política de ventas en la modalidad de crédito a corto plazo, lo que conlleva que se puedan presentar problemas de morosidad por parte de sus clientes.

Mediante la investigación, se pretende diseñar un modelo que provea de mejoras significativas el rubro de Cuentas por Cobrar a clientes, como maximizar la recuperación de cartera, minimizando las cuentas incobrables, anteponiéndose a un crecimiento constante de la cartera de clientes, y un control efectivo de los Activos Fijos de la organización. Este control afectará el análisis financiero, presentando una información real de la Propiedad, Planta y Equipo de la compañía.

Profesionalmente, la investigación permitirá adquirir e incrementar conocimientos relevantes en auditoría y control interno, y la importancia de estos en las organizaciones. El análisis de los riesgos a los que se encuentra las empresas en la actualidad al realizar sus actividades día a día de acuerdo con su entorno económico, político y social.

1.5 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

1.5.1 Tipo de estudio. Para la investigación del tema propuesto se utiliza un tipo de estudio descriptivo, donde se realiza en un periodo determinado de tiempo, la observación de la situación actual y se recolecta información que permita soportar el tema de investigación.

1.5.2 Método de investigación. El método de investigación utilizado es inductivo, a través del cual se abordan aspectos particulares, como procedimientos, experiencias y opiniones de las partes involucradas en los procesos objeto de estudio; para culminar en una perspectiva general del problema.

1.5.3 Fuentes de información. Las fuentes primarias son el personal administrativo de la empresa que de una u otra forma hacen parte de la cadena de procesos que se derivan de los campos de investigación.

Como fuentes secundarias se tiene la información contenida en libros, entrevistas, información electrónica y antecedentes de investigaciones afines al control interno, que nos permiten construir y estructurar el tema de estudio.

1.5.4 Técnicas de recolección de datos. Las técnicas para la recolección de los datos, se basan en entrevistas y cuestionarios realizados al personal involucrado directamente en los procesos objeto de estudio en la empresa; y principalmente la observación de cómo se realizan estas actividades actualmente. Estas técnicas a utilizar, permiten obtener información de orden cualitativo.

1.5.5 Sistematización de la información. La sistematización de la información obtenida a través de las diferentes fuentes y técnicas de recolección de datos, se procesa a través de diferentes técnicas matemáticas y estadísticas, y la tabulación de la información y la representación mediante gráficas, tablas y diagramas. Lo anterior, brinda un orden adecuado para la interpretación de la información y determinar la situación actual.

2. MARCO DE REFERENCIA

En esta sección de la investigación, se dan a conocer las bases teóricas que conceptualizan el Sistema de Control Interno. Para ello se toman fuentes primarias y secundarias que tratan el control interno; así mismo, se rescatan las fuentes que orientan de manera general el tema de investigación.

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Teoría General de los Sistemas. El concepto de sistemas se ha usado desde dos líneas de pensamiento diferente, por un lado la teoría de los sistemas generales con autores como Ludwin Von Bertalanffy y Boulding, entre otros; los cuales tienen como objetivo común la integración de las ciencias. En segundo lugar, existe un movimiento conocido como ciencias de sistemas, iniciada por la Investigación de Operaciones y que es seguida por la administración científica para llegar finalmente al Análisis de Sistemas⁷.

Los sistemas son un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes, o un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado para alcanzar un objetivo o finalidad⁸.

“El sistema organizacional comparte con los sistemas biológicos una propiedad de interdependencia de sus partes, de forma que el cambio en una de las partes provoca impacto sobre las otras”⁹. Así mismo, para Tomasko la organización no es un sistema mecánico en el cual una de las partes puede ser cambiada sin un efecto concomitante sobre las otras partes. Debido a la diferenciación provocada por la división del trabajo, las partes necesitan ser coordinadas a través de medios de integración y de control.

Las organizaciones sociales recurren a la multiplicación de mecanismos, pues le falta la estabilidad intrínseca de los sistemas biológicos. Así, las organizaciones

⁷ ZAPATA DOMÍNGUEZ, Álvaro; Murillo Vargas, Guillermo. Teorías contemporáneas de la organización y del management. Bogotá D.C.: Ecoe Ediciones, 2009, p. 2.

⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México: Séptima Edición, McGraw-Hill, 2007, p. 409-410.

⁹ TOMASKO, Robert M. Downsizing: Reformulando e redimensionando sua empresa para o futuro, Saó Pablo, Makron Books, 1992.

sociales crean mecanismos de recompensas con la finalidad de vincular a sus miembros al sistema, establecen normas y valores para justificar y estimular las actividades requeridas y las estructuras de autoridad para controlar y dirigir el comportamiento organizacional.

2.1.1.1 El sistema abierto. Chiavenato en su libro “Introducción a la teoría general de la administración”, dice que el Sistema Abierto se caracteriza por un intercambio de transacciones con el ambiente y se conserva constantemente en el mismo estado (autorregulación) a pesar de que la materia y la energía que lo integren se renueven constantemente (equilibrio dinámico u homeostasis). El organismo humano, por ejemplo, no puede considerarse una mera aglomeración de elementos separados, sino un sistema definido que posee integridad y organización. Así, el sistema abierto (como el organismo) recibe influencia del medio ambiente e influye sobre él, alcanzando un estado de equilibrio dinámico en ese medio¹⁰.

El modelo de sistema abierto es un complejo de elementos en interacción e intercambio con el ambiente. Por esa razón, el enfoque sistémico provocó profundas repercusiones en la teoría administrativa.

2.1.1.2 La organización como sistema abierto. El concepto de sistema abierto es perfectamente aplicable a la organización empresarial. La organización es un sistema creado por el hombre y mantiene una dinámica interacción con su medio ambiente, sean clientes, proveedores, la competencia, entidades sindicales, órganos gubernamentales y otros agentes externos. Influye sobre el medio ambiente y recibe influencia de él. Además, es un sistema integrado por diversas partes o unidades relacionadas entre sí, que trabajan en armonía con las otras, con la finalidad de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes.

En suma, el sistema abierto “puede entenderse como un conjunto de partes en constante interacción e interdependencia, constituyendo un todo sinérgico (el todo es mayor que la suma de las partes), orientado hacia determinados propósitos (conducta teleológica orientado hacia fines) y en permanente relación de

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México: Séptima Edición, McGraw-Hill, 2007, p. 413-414.

interdependencia con el ambiente (entendida como la doble capacidad de influenciar el medio externo y ser por el influenciado)”¹¹.

La teoría de los sistemas proporciona un conjunto distinto de lentes perceptivos por medio de los cuales podemos analizar las organizaciones y evaluarlas. Cuando se emprende un gran cambio en la organización, es particularmente importante entender aplicar esta teoría. Si el agente de cambio está consciente de las verdaderas misiones de los diversos departamentos, como los cinco tipos de subsistemas básicos de Katz y Kahn, estará mejor capacitado para identificar los cursos de acción lógicos. Además, esta corriente hace hincapié en la importancia que tiene la interacción de los subsistemas: un cambio en una parte del todo, con frecuencia, genera otro en diversas partes del sistema. Por último, la teoría de los sistemas se mueve a lo largo de la concepción de la organización como un sistema cerrado, buscando una dirección y dirigiéndose hacia la organización hasta transformarla y operarla como un sistema abierto¹².

2.1.2 Teoría de las Contingencias. En la literatura administrativa, el término contingencia implica que algo guarda relación con otra cosa. Esto significa aceptar el carácter sumamente complejo e interrelacionado de las características de las organizaciones.

Así mismo, la teoría de la contingencia puede ser considerada como una derivación de la teoría de los sistemas, pues estudia una etapa posterior en las relaciones con el entorno y con otras variables de estructuras específicas de la organización. La estructura más apropiada, por otra parte, depende de las contingencias de la situación de cada entidad. Los factores situacionales son considerados en las variaciones de la estructura de distintas organizaciones. Estos factores, que pueden ser identificados de diversas maneras, incluyen poder y control, características de los miembros de las organizaciones, por ejemplo sus habilidades, experiencias, necesidades y motivaciones. La elección de la estructura también puede ser afectada por las preferencias de la cúpula administrativa que representa, de algún modo, la cultura de la organización.

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México: Séptima Edición, McGraw-Hill, 2007, p. 414.

¹² DA SILVA, Reinaldo O. Teorías de la administración. México: Editorial Thomson, 2002, p. 360.

Esta teoría sostiene que situaciones distintas exigen prácticas diferentes, por lo cual aconseja el uso de las teorías tradicionales, del comportamiento y de los sistemas, combinadas o por separado, para resolver los problemas de las organizaciones¹³.

2.1.3 Teoría Administrativa. Según Toffler en su libro¹⁴, Taylor comprobó que el operario corriente producía mucho menos de lo que era capaz. Concluyó que si el operario más productivo percibe que obtiene la misma remuneración que su colega menos productivo, acaba por acomodarse, pierde el interés y deja de producir según su capacidad. De allí surge la necesidad de crear condiciones para pagar más al operario que produzca más. En esencia, Taylor en el Shop Management expresa lo siguiente:

- El objetivo de la administración es pagar salarios altos y tener bajos costos unitarios de producción.
- Para la lograr su objetivo, la administración debe aplicar métodos científicos de investigación y experimentación para formular principios y establecer procesos estandarizados que permitan el control de las operaciones de producción.
- Los empleados deben ser seleccionados científicamente y llevados a puestos de trabajo donde las condiciones laborales sean adecuadas, para que puedan cumplir las normas.
- Los empleados deben ser entrenados científicamente en la ejecución de la tarea para perfeccionar sus actitudes, de modo que cumplan la producción normal.
- La administración debe establecer una atmosfera de íntima y cordial cooperación con los trabajadores para garantizar la continuidad de este ambiente psicológico.

Así mismo para Toffler, Fayol creía que en la administración se podría llegar a una tecnificación y al establecimiento de principios que la hiciera más eficiente y menos empírica e improvisada.

Con esta finalidad, Fayol propone el Método Científico como medio de ir acumulando conocimientos que irían integrando la teoría administrativa. En este

¹³ DA SILVA, Reinaldo O. Teorías de la administración. México: Editorial Thomson, 2002, p. 365.

¹⁴ TOFFLER, Alvin. Powershift: As Mudanzas do Poder, Rio de Janeiro: Record, 1998, p. 48.

sentido afirmaba: “Hay que introducir el método experimental, como Claudio Bernard lo introdujo en la medicina. Es decir: observar, recoger, clasificar e interpretar los hechos, intuir experiencias; sacar reglas”.

Paniagua en su libro¹⁵, dice que Fayol encontró que en todas las organizaciones industriales, sin importar su tamaño, se da una serie de funciones de cuya interrelación y eficiencia depende la buena marcha de la institución. Estas funciones son:

- **Operaciones técnicas:** estas incluyen producción, fabricación y transformación.
- **Operaciones comerciales:** incluyen compras, ventas y cambios.
- **Operaciones financieras:** obtención y ampliación de capitales.
- **Operaciones de seguridad:** protección de los bienes y de las personas.
- **Operaciones de contabilidad:** incluye inventarios, balance, costos y estadísticas.
- **Operaciones administrativas:** incluyen previsión, organización, dirección, coordinación y control.

Estas funciones constituyen una innovación y uno de los más grandes aportes hechos por Fayol. Estos elementos de la administración originan el primer modelo de proceso administrativo y su función de administración.

2.1.4 Teoría Clásica de Control. Dentro de la Teoría Clásica de la Administración, se encuentran tres importantes exponentes que han logrado inspirar los actuales conceptos de control.

El primer aportante a este tema es Henri Fayol (1841-1925), quien en su teoría clásica administrativa argumenta que existen seis funciones básicas de la empresa, las funciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. Dentro de esta función administrativa es precisamente donde se

¹⁵ PANIAGUA, Carlos Hernán. Principales escuelas del pensamiento administrativo. Primera Edición, Costa Rica: Editorial EUNED, 2002, p.47.

incluye el concepto de control. Chiavenato en su libro¹⁶, sustenta que esta función para Fayol es una herramienta que le permite a las organizaciones verificar que todas las etapas marchen de conformidad con el plan trazado, las instrucciones dadas y los principios establecidos. Su objetivo es identificar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar que se repitan.

Por otro lado, se encuentra el fundador de la administración científica Frederick Winslow Taylor (1856-1915). Este exponente aporta una concepción de control clásica, inmersa dentro de los principios de la administración científica, denominados principios de planeación, preparación, control y ejecución. Según Chiavenato¹⁷, Taylor define este principio como “controlar el trabajo para cerciorarse de que está ejecutándose de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto, donde la gerencia debe cooperar con los empleados para que la ejecución sea lo mejor posible.

Por último, Lynddall F. Urwick menciona el control como principio de la administración procurando divulgar los puntos de vista de los autores clásicos de su época. Para Chiavenato¹⁸, este exponente dentro de su principio de amplitud administrativa (span of control), determina que cada superior solo debe tener cierto número de subordinados. El superior supervisa a las personas y, principalmente las relaciones entre esas personas. La cantidad óptima de subordinados varía enormemente, dependiendo del nivel y naturaleza de los cargos, la complejidad y variabilidad del trabajo y comunicados a todos.

Igualmente, los autores de la actualidad han tratado de establecer micro teorías de control. Es el caso de Sunder quien en su libro¹⁹, argumenta que las organizaciones están compuestas por individuos, cada uno de los cuales está obligado a aportar recursos y tiene el derecho a recibir compensaciones a cambio. La búsqueda de los individuos por alcanzar su interés propio puede inducir al conflicto así como a la cooperación.

Los sistema de contabilidad y control son diseñados para asegurar que las fuerzas centrifugas del conflicto no dominen el instinto de cooperación. Esto se logra mediante cinco funciones para llevar a cabo y cumplir el conjunto de contratos de la

¹⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Séptima Edición: McGraw-Hill, 2007, p. 70-71.

¹⁷ *Ibid.*, p. 86.

¹⁸ *Ibid.*, p. 76.

¹⁹ SUNDER, Shyam. Teoría de la contabilidad y el control. Bogotá D.C.: Universidad Nacional de Colombia, Sede Bogotá, 1997, p. 28.

organización. 1) Medir las contribuciones de todos los agentes, 2) medir y distribuir los derechos de cada miembro, 3) informar a los miembros sobre el grado de cumplimiento del contrato, 4) distribuir la información a los potenciales miembros para mantener la liquidez de los mercados de factores de los que la organización obtiene sus recursos, y 5) distribuir cierta información como conocimiento común para ayudar a reducir el costo de la negociación de los contratos.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 La Empresa. El Código de Comercio en su artículo 25, define la empresa como toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes o para la prestación de servicios.

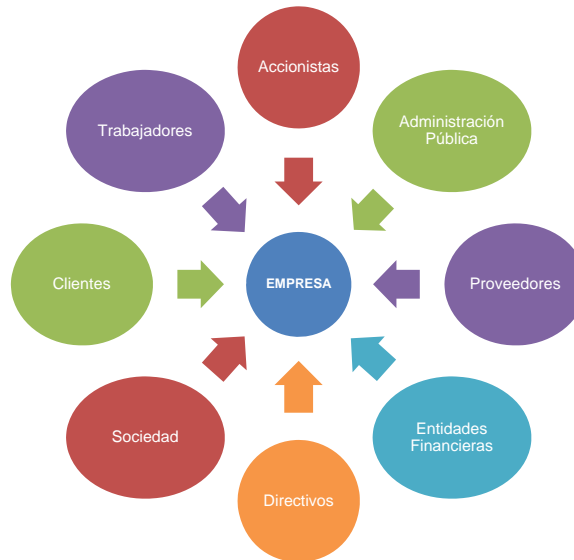
De igual manera, el Decreto 2649 de 1993 en su artículo 6, la define como el ente económico, es decir, la actividad económica organizada como una unidad, respecto de la cual se predica el control de los recursos.

De La Peña, sostiene que en la actualidad la empresa se entiende como una ficción legal que sirve de nexo contractual entre todos los agentes económicos interesados en la marcha del negocio económico que la misma explota.

Desde este punto de vista, la empresa no es más que una ficción jurídica, es decir, un ente creado de manera artificial por el derecho, para dar solución a los problemas que plantea la explotación de una actividad económica por varias personas físicas de manera conjunta²⁰.

Así mismo, en la concepción de empresa anteriormente expuesta, se contempla igualmente cómo la misma aglutina no solo a sus propietarios, sino también a otros agentes interesados en su funcionamiento, lo que se representa esquemáticamente de la siguiente manera:

²⁰ DE LA PEÑA GUTIÉRREZ, Alberto. Auditoría: Un enfoque Práctico. Madrid, España: Ediciones Paraninfo, 2010, p.2.

Gráfica 1. Concepto de Empresa

Fuente: De la Peña Gutiérrez, Alberto. *Auditoría: Un enfoque Práctico*

2.2.2 El Sistema de Información Empresarial. Normalmente la representación de las áreas o dependencias de una organización se hace por medio de un organigrama, el cual representa relaciones de tipo funcional y jerárquico, entre unos y otros. “Es la forma como los diferentes departamentos de una empresa aportan la información necesaria que al ser resumida y clasificada, proporciona una idea global de la situación económica y administrativa de la organización”²¹.

Así mismo Montaña en su libro²², plantea los siguientes componentes del sistema:

- **Entrada de datos:** es la recopilación de todos los hechos económicos y administrativos que afectan el desempeño de la empresa.
- **Procesamiento de datos:** en esta etapa los datos son organizados, clasificados, para relacionarlos entre sí y extraer informaciones parciales, que se confrontan y validan.

²¹ MONTAÑO OROZCO, Edilberto. *Contabilidad y Legislación: control, evaluación y revelaciones*. Cali: Universidad del Valle, 2011, p.56.

²² *Ibíd.*, p.56-57.

▪ **Salida de informes:** es el paso final del sistema, en el cual se obtienen los informes que la organización requiere para su adecuada marcha y toma de decisiones.

2.2.3 La contabilidad en Colombia. La contabilidad ha tenido una larga trayectoria a través de la historia de la humanidad, pues el ser humano ve simultáneamente, la necesidad de realizar el intercambio económico y la necesidad de cuantificar o contabilizar lo que posee.

Concretamente, el Decreto 2649²³ dice que “la contabilidad permite identificar, medir, clasificar, registrar, interpretar, analizar, evaluar e informar las operaciones de un ente económico en forma clara, completa y fidedigna”.

2.2.3.1 Cualidades y principios básicos de la contabilidad. Para desarrollar las cualidades y principios de la contabilidad en Colombia es necesario tomar como base el Decreto 2649. Dicho decreto aclara, en primer lugar, que las cualidades fundamentales de la información contable son²⁴:

- **Comprensible:** esto significa que debe ser clara y fácil de entender.
- **Útil:** para ser útil debe cumplir con dos requisitos:
 - **Pertinente.** Es decir, debe ser oportuna, poseer valor de predicción y realimentación.
 - **Confiable.** Para que una información sea confiable debe ser neutral, verificable y fiel.
- **Comparable:** significa que la información contable debe ser preparada sobre bases uniformes, en forma regular y consistente por periodos.

²³ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Decreto 2649 (Diciembre 29 de 1993). Por la cual se reglamenta la contabilidad en general y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia. Bogotá D.C. 1993, p.1.

²⁴ MONTAÑO OROZCO, Edilberto. Contabilidad y Legislación: control, evaluación y revelaciones. Cali: Universidad del Valle, 2011, p. 77.

Por otro lado, se considera en este decreto como principios de la contabilidad los siguientes²⁵:

- El **ente económico** es la empresa, esto es, la actividad económica organizada como una unidad, respecto de la cual se predica el control de los recursos. El ente debe ser definido e identificado en forma tal que se distinga de otros.
- La contabilidad supone que el ente económico del que está brindando información continuará operando en el mercado por un periodo indefinido. Este es el principio de **continuidad**.
- En Colombia, el peso (\$COP) es la **unidad de medida** con la que deben registrarse las transacciones económicas de la empresa, independientemente de que esté realizando intercambio con otro tipo de moneda, es decir, con moneda extranjera.
- Cada ente contable deberá presentar sus Estados Financieros cada año. Este es denominado el **periodo** contable y está comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de cada año.
- La **valuación** indica que todos los recursos o hechos económicos deben ser valorados de acuerdo con la unidad de medida vigente. A cada uno de ellos se le asignará un valor. Se distinguen cuatro tipos de valores llamados: histórico, actual, de realización y presente.
- La **esencia sobre la forma** indica que la contabilidad no brinda información de las obligaciones legales que adquiere la empresa al firmar un contrato, sino de los acontecimientos que representan tangiblemente movimiento de recursos.
- De acuerdo con el principio de **realización**, solo puede registrarse contablemente aquello que ha ocurrido. Si algo ha ocurrido es porque se puede probar físicamente que dicho acontecimiento ha implicado entrada o salida de recursos, derechos u obligaciones adquiridos por la empresa; en última instancia, refleja beneficios o sacrificios económicos.

²⁵ GUZMÁN VÁSQUEZ, Alexander. Contabilidad Financiera. Bogotá D.C.: Centro Editorial de la Universidad del Rosario, 2005, p. 21-22.

- El principio de **asociación** se encarga de verificar que los ingresos reportados por la empresa no aparezcan de la nada. Por eso, todo ingreso debe ir justificado en un costo o gasto, que le permite a la empresa generar ventas.
- Teniendo en cuenta que la información que brinda la contabilidad es utilizada en la toma de decisiones, dichas decisiones deben encaminarse al **mantenimiento del patrimonio**. Se considera que el patrimonio de una empresa se mantiene cuando su capital aportado no se ve reducido por las pérdidas, sino mantenido o aumentado gracias a las utilidades.
- Puesto que los intereses de varios actores de la sociedad se ven reflejados en el resultado de las operaciones de los entes económicos, es necesaria la **revelación plena** de todo aquello que sea necesario para comprender el estado de su situación financiera.
- Aunque una “agenda” es usada durante todo un año, se considera como un gasto, en lugar de ser considerada como un bien. Esto quiere decir que los sucesos económicos que deben ser informados son aquellos que pueden afectar las decisiones que se deben tomar respecto a la empresa, y que afectan de manera relevante su situación. Este principio es llamado el de la **importancia relativa o materialidad**.
- Se dice que los Estados Financieros deben obedecer la **prudencia**, en la medida en que deben evitar la sobreestimación de los bienes de la empresa y la subestimación de las obligaciones con los socios o con terceros.

2.2.3.2 Ramas de la contabilidad. Guzmán Vásquez en su libro²⁶, establece tres ramas que son de gran utilidad para el conocimiento del Estado Financiero de cualquier entidad, empresa o nación, y permiten estudios muy específicos en un momento de tiempo determinado.

Estas ramas son las siguientes:

- **Contabilidad financiera:** esta rama presenta de manera resumida la información de un ente económico en un periodo determinado, sin mucho detalle pero con una

²⁶ GUZMÁN VÁSQUEZ, Alexander. Contabilidad Financiera. Bogotá: Centro Editorial de la Universidad del Rosario, 2005, p. 26.

síntesis que permite a los diferentes interesados analizar la situación financiera de la empresa, de acuerdo con su interés.

- **Contabilidad administrativa:** es el campo de la contabilidad que se desempeña en la comparación cuantitativa de lo realizado con lo planeado; es decir, en la planeación y en la generación de nuevas políticas empresariales para la buena administración y control de la entidad, a partir de los mismos registros cronológicos financieros.
- **Contabilidad de costos:** es la tercera rama de la contabilidad, definida como aquella técnica dedicada a la correcta asignación y distribución de los costos a cada unidad producida o a cada servicio prestado en una empresa. A su vez, permite determinar el grado de eficiencia y productividad contribuyendo con una correcta planificación de los recursos destinados a la producción y la toma de decisiones sobre precios.

2.2.4 El Sistema de Información Contable. Para Delgadillo²⁷, el Sistema de Información Contable denominado también área, sección, departamento, división o gerencia de contabilidad, es un segmento de la empresa en el cual se desarrollan procesos y actividades especiales, por lo cual agrupa a personas, recursos y conocimientos con la función de manejar la información que generan sus transacciones, actividades y hechos económicos, a fin de producir y revelar información de carácter contable-financiero que sea confiable y útil, de manera que los responsables de la administración dispongan de ella oportunamente para las decisiones sobre el manejo de los recursos y operaciones.

Este sistema ofrece a los usuarios, los Estados Financieros que reflejan clara y oportunamente la realidad económica de la empresa; también ofrecen control, compatibilidad, flexibilidad y una relación costo/beneficio²⁸.

- **Control:** un buen sistema de contabilidad le da a la administración control sobre las operaciones.

²⁷ DELGADILLO R., Diego Israel. El Sistema de Información Contable: Fundamentos y marco de referencia para su administración. Cali: Universidad del Valle, 2001, p.17.

²⁸ MONTAÑO OROZCO, Edilberto. Contabilidad y Legislación: control, evaluación y revelaciones. Cali: Universidad del Valle, 2011, p.59.

- **Compatibilidad:** un buen sistema de información cumple con la pauta de compatibilidad cuando opera sin problemas con la estructura, el personal y las características especiales de un negocio en particular.
- **Flexibilidad:** un sistema bien diseñado cumple con la pauta de flexibilidad si puede asimilar los cambios sin necesidad de una revisión completa.
- **Relación aceptable costo/beneficio:** en un sistema de contabilidad se puede obtener control, compatibilidad y flexibilidad, pero eso cuesta dinero. En algún punto el costo del sistema supera los beneficios.

2.2.5 El Control. El autor Sauleda en su libro²⁹, dice que el control como parte importante de la administración, puede verse como el conocimiento y dominio de lo que está sucediendo para tener seguridad en cuanto a que las operaciones involucradas en las distintas actividades de la entidad y las acciones de los miembros de la organización se orientan realmente a cumplir los objetivos y planes previamente establecidos.

2.2.5.1 La función de control. Cuando se describe la actividad gerencial es habitual mencionar las funciones básicas que la componen. A este respecto, el planteamiento ya clásico en el ámbito de la administración de empresas, recoge en su formulación más simple, las funciones de planificar, organizar, ejecutar y controlar. Estas cuatro funciones están integradas porque se desarrollan en el ámbito de una misma unidad económica, se ejecutan por los mismos gestores y se influyen entre sí, y porque todas ellas exigen la toma de decisiones para ser operativas.

Así mismo para Sauleda³⁰, la necesidad de control surge naturalmente como consecuencia de la delegación y se fundamenta en por lo menos algunos aspectos principales:

- Las organizaciones están integradas por individuos, cada uno de los cuales tiene objetivos personales particulares que no necesariamente concuerdan exactamente con los de la entidad a la que pertenecen.

²⁹ CR. SAULEDA, Luis. Control Interno, Gestión de Riesgos y Prácticas de Gobierno Corporativo. Edición Digital, 2009, p.3.

³⁰ *Ibid.*, p.3-4.

- Tanto la toma de decisiones como la ejecución de lo decidido son llevadas a cabo por seres humanos, una de cuyas características es la falibilidad.

Además, de los aspectos antes señalados deben agregarse otros que la agudizan³¹:

- Las organizaciones interactúan con un entorno en el que intervienen otros agentes, también con intereses y objetivos diversos, cuyas acciones pueden impactar en la entidad de que se trate.
- Ese entorno se caracteriza por su complejidad y por las incertidumbres que plantea, haciendo que siempre exista la posibilidad de que ocurran acontecimientos sobre los que una entidad no tenga capacidad de actuar pero que sí afecten sus posibilidades de alcanzar sus objetivos.

Adicionalmente, los siguientes aspectos, ya no provenientes del ámbito interno de la organización, sino de preocupaciones de toda la comunidad, colocan la necesidad de control como tema de primer orden³²:

- Los capitales transnacionales y empresas con ingresos que superan el PIB de países enteros.
- Los fraudes corporativos verificados en ellas, que causaron importantes perjuicios no sólo a inversionistas, sino también a otros agentes, tales como sus empleados, que con sus fondos de jubilación colocados en acciones de las empresas involucradas, perdieron todo su dinero.
- El surgimiento y afianzamiento de corrientes de opinión alrededor de la idea de que la razón que justifica la existencia de las organizaciones es la creación de valor para todas las partes que tienen intereses en ellas, a las que se alude con el término "stakeholders"³³.

Para Sauleda³⁴, lo expuesto anteriormente sugiere que se hace imprescindible definir mecanismos de naturaleza variada y cambiante que prevengan desvíos que pongan en peligro el logro de los objetivos de las organizaciones y/o puedan afectar negativamente a quienes tienen intereses en ellas y, si de todos modos esos

³¹ *Ibíd.*

³² *Ibíd.*

³³ "Quiénes pueden afectar o ser afectados por las actividades de una empresa".

³⁴ *Ibíd.* p.4.

desvíos efectivamente ocurriesen, los detecten oportunamente para permitir adoptar los correctivos necesarios a tiempo.

2.2.5.2 Tipología de instrumentos de control. Para ejercer el control se dispone de numerosas herramientas; a partir de éstas, se generan instrumentos que, en su conjunto cubren razonablemente las necesidades de control en cualquier organización³⁵. Junto a estos procedimientos de tipo general hay que añadir otros, más específicos, por funciones, como las técnicas de control de calidad de productos o de los procesos.

De igual manera, estas herramientas ejercen un control a priori y a posteriori. En general, cuando se habla de control se hace referencia al segundo, sin embargo el control a priori es igualmente útil, porque el primer requisito para que se cumpla un objetivo es establecerlo y comunicarlos con claridad, como hacen los manuales organizativos y de procedimientos. Además, más importante que corregir los errores, es evitarlos.

El autor en el siguiente cuadro muestra una síntesis completa de los instrumentos utilizados para ejercer el control en una organización:

Tabla 1. Instrumentos de Control

INSTRUMENTOS	DESCRIPCIÓN
Manuales organizativos y de procedimientos	Incluyen funciones, responsabilidades y decisiones de las unidades de actividad y políticas para la toma de decisiones.
Intervención	Autorización individualizada de gastos y pagos con énfasis en aspectos formales.
Control Interno	Fijación de procedimientos a priori, con asignación previa de autorizaciones, segregación de funciones y limitación de importes.

³⁵ PÉREZ, Juan Felipe; VEIGA, Carballo. Control de la gestión empresarial: textos y casos. 7ª. Edición. ESIC. 2008, p. 25.

Tabla 1. (Continuación)

INSTRUMENTOS	DESCRIPCIÓN
Auditoría Interna	Revisión de la razonabilidad de la información y comprobación de procedimientos, mediante personal de la propia empresa.
Auditoría Externa	Examen por firma externa de la razonabilidad de los Estados Financieros.
Inspección	Revisión a posteriori de actuaciones individuales.
Auditoría Operativa	Evaluación de la calidad de la gestión.
Contabilidad Analítica	Información sobre los costes e ingresos por producto y centro de responsabilidad a efectos de planificación, control y toma de decisiones.
Control Presupuestario	Comparación de los resultados obtenidos con los presupuestados, con desgloses de desviaciones por causas y responsables.
Análisis por Ratios	Comparación de indicadores seleccionados con los valores fijados como objetivos.
Cuadro de Mando	Documento que sintetiza la marcha de la empresa (o de una de sus áreas) con relación a sus objetivos más relevantes.

Fuente: PÉREZ, Juan Felipe; VEIGA, Carballo. Control de la gestión empresarial: textos y casos.

2.2.6 La Auditoría. Cepeda³⁶ define la auditoría como una actividad de evaluación independiente de la organización; ésta puede ser interna o externa y su finalidad es el examen de las actividades contables, financieras, administrativas y operativas, cuyos resultados constituyen la base para la toma de decisiones en los más altos niveles de la organización.

Para Téllez³⁷, normalmente la función característica del Contador Público que actúa como profesional independiente, se reduce a su capacidad para emitir un juicio desinteresado sobre los Estados Financieros que examina, previa verificación total

³⁶ CEPEDA, Gustavo. Auditoría y Control Interno. Bogotá D.C.: McGraw-Hill, 1997, p. 57

³⁷ TÉLLEZ TREJO, Benjamín Rolando. Auditoría: un enfoque práctico. México: Editorial Thomson, 2005, p. 45-46.

o parcial de las cuentas en ellos agrupada. En consecuencia, para Cepeda la auditoría tiene dos objetivos perfectamente delineados:

- El examen sistemático de las operaciones registradas en la entidad, proceso que culmina con un informe o dictamen por parte del auditor correspondiente.
- El estudio de control vigente en sus diversas fases de organización, procedimientos, personal y supervisión, lo que constituye una de las tareas primordiales tanto del auditor externo como del interno.

2.2.6.1 Clasificación. Para Téllez³⁸, la clasificación de las auditorías puede presentarse de la siguiente manera:

- **La Auditoría Financiera:** es el examen de los Estados Financieros elaborados por un Contador Público sobre libros de contabilidad, registros, documentación complementaria y transacciones de la entidad examinada para determinar si éstos presentan razonablemente la situación financiera y los resultados de sus operaciones de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- **Auditoría Administrativa:** se define como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento, o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo de sus recursos humanos y materiales.

Según William P. Leonard³⁹, la auditoría administrativa es el examen metódico de los objetivos de la estructura orgánica de una empresa y de la organización y participación de elemento humano con ella con el fin de informar sobre el objetivo del examen.

- **La auditoría operacional:** Bradfor Cadmus⁴⁰ define la auditoría operacional como una nueva técnica que proporciona a la gerencia un método para evaluar la eficacia de los procedimientos operativos y de los controles internos.

³⁸ *Ibíd.*, p.45.

³⁹ WILLIAM P., Leonard. Citado por TÉLLEZ TREJO, Benjamín Rolando. Auditoría: un enfoque práctico. México: Editorial Thomson, 2005, p. 46.

⁴⁰ *Ibíd.*, p.48.

2.2.6.2 Auditoría Externa. Madarriaga en su libro⁴¹, define la Auditoría Externa como los métodos empleados por una firma externa de profesionales para averiguar la exactitud del contenido de los Estados Financieros presentados por una empresa.

Nace como instrumento de control, sin embargo, actualmente se ha ampliado la responsabilidad social del auditor. Madarriaga plantea los siguientes objetivos como los más importantes de la auditoría externa:

- Proporcionar a la dirección y a los propietarios de la empresa unos Estados Financieros certificados por una autoridad independiente e imparcial.
- Suministrar información objetiva que sirva de base a las entidades de información y clasificación crediticia.
- Reducir y controlar riesgos accidentales, fraudes y otras actuaciones anormales.

2.2.6.3 Auditoría Interna. El Instituto de Auditores Internos de Estados Unidos⁴² define la auditoría interna como una actividad independiente que tiene lugar dentro de la empresa y que está encaminada a la revisión de las operaciones contables y de otra naturaleza, con la finalidad de prestar un servicio a la dirección.

El objetivo principal es ayudar a la dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole mediante el análisis de los objetivos, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas. Este objetivo se cumple a través de otros más específicos como son:

- Dirigir las investigaciones siguiendo un programa redactado de acuerdo con las políticas y los procedimientos establecidos.
- Preparar informes de auditoría acerca de las irregularidades que pudiesen encontrarse como resultado de las investigaciones, expresando igualmente las recomendaciones que se juzguen necesarias.

⁴¹ MADARRIAGA, Juan María. Manual práctico de auditoría. Barcelona: Ediciones Deusto, 2004, p. 18-19.

⁴² INSTITUTO TÉCNICO DE AUDITORES DE ESTADOS UNIDOS. Citado por MADARRIAGA, Juan María. Manual práctico de auditoría. Barcelona: Ediciones Deusto, 2004, p. 25.

- Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones contenidas en los informes emitidos con anterioridad.

2.2.7 El Control de Gestión. Los autores Montes, Montilla y Mejía en su libro⁴³, establece que el control debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles. Por lo tanto, el Control de Gestión es un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados.

2.2.7.1 Fines. Partiendo de la definición anterior, se concretan como fines más específicos del Control de Gestión: informar, coordinar, evaluar y motivar.

- **Informar:** transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.
- **Coordinar:** encaminar todas las actividades para la consecución de los objetivos de una manera eficaz.
- **Evaluar:** al realizar una valoración, se puede manifestar la satisfacción de los logros obtenidos.
- **Motivar:** impulsar y ayudar a los responsables de las actividades, es de gran importancia para la consecución de los objetivos.

2.2.7.2 Instrumentos. Las herramientas básicas del Control de Gestión son la planificación y los presupuestos⁴⁴. La planificación consiste en adelantarse al futuro eliminando incertidumbres, está relacionada con el largo plazo y con la gestión corriente así como con la obtención de información básicamente externa. El presupuesto está más vinculado con el corto plazo, determina de forma más exacta los objetivos, concretando cuantías y responsables.

⁴³ MONTES SALAZAR, Carlos; MONTILLA GALVIS, Omar de Jesús; MEJIA SOTO, Eutimio. Auditoría y Control de Gestión. Cali: Universidad Libre, 2008.

⁴⁴ MIRA NAVARRO, Juan Carlos. Apuntes de Auditoría 2da. Edición. 2006. Versión Digital. Creative Commons, ISBN 84688-6337-8.

Para Mira Navarro⁴⁵, la comparación de los datos reales, obtenidos esencialmente de la contabilidad, con los previstos puede originar desviaciones, cuando no coinciden. Las causas pueden ser:

- **Errores en las previsiones del entorno:** estimación de ventas, coste de ventas, gastos generales, etc.
- **Errores de método:** poca descentralización, escaso rigor temporal, falta de coordinación entre contabilidad y presupuestos, etc.
- **Errores en la relación medios–fines:** cifras ambiciosas, incorrecto uso de los medios, etc.

2.2.8 El Control Interno. Fernández en su libro⁴⁶, plantea que si el Control Interno está correctamente diseñado y sistematizado, y es a priori que intenta prevenir o al menos detectar a tiempo errores, fraudes e ineficiencias, mediante la incorporación al trabajo de un conjunto de normas y técnicas. Éste se basa fundamentalmente en la forma en que se asignan las labores, una división radical del trabajo y el diseño de los sistemas y métodos de trabajo.

En la actualidad, el Control interno es un concepto muy utilizado y estudiado a raíz de los escándalos ocurridos hace unos años, como el caso Enron, que motivaron la aparición de leyes como la Sarbanes-Oxley en Estados Unidos, y otras similares en otros lugares del mundo. Con la crisis financiera mundial que se está presentando y las malas prácticas observadas, no sería de extrañar que la importancia que se le da al Control interno no haga otra cosa que aumentar, y seguramente por la vía del control público de las actividades privadas⁴⁷.

2.2.8.1 Definición y propósito del Control Interno. Para Cepeda⁴⁸, el control interno tiene dos campos de impacto, el control contable que comprende el plan de organización con todos los métodos y procedimientos, cuya misión es salvaguardar los activos y la fiabilidad de los registros financieros; éstos deben diseñarse de tal

⁴⁵ *Ibíd.*

⁴⁶ FERNÁNDEZ, Mario A. El control: Fundamento de la Gestión por Procesos. Segunda Edición, Madrid: ESIS Editorial, 2003, p. 74-75.

⁴⁷ BARQUERO, Miguel. El control interno en trabajos de fiscalización. Catalunya, España, 2008.

⁴⁸ CEPEDA, Gustavo. Auditoría y Control Interno. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A., 1997, p. 3-4.

manera que brinden una seguridad razonable de todas las operaciones que de allí se derivan. Por otro lado, está el control administrativo donde se relacionan las normas y procedimientos relativos a la eficiencia operativa y a la adhesión a las políticas prescritas por la administración. Estos controles solo influyen indirectamente en los registros contables.

De acuerdo a lo anterior, Cepeda entiende entonces el control interno como el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización, con el fin de asegurar que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y objetivos previstos.

2.2.8.2 Fines del Control Interno. Para Cepeda⁴⁹, los diferentes administradores a través de sus actuaciones, comprometen intereses y patrimonios que no son personales, sino que pertenecen a la sociedad o a la organización para la cual prestan sus servicios.

El deterioro del patrimonio de la organización no proviene solo de la ilegalidad de la inversión; también se deriva de la falta de planeación o programación, en muchos casos, pueden producir gastos inútiles aunque sean legales.

En años anteriores, los empleados de los niveles inferiores no se preocupaban por realizar sus actividades con una adecuada calidad de la gestión. Había gerentes que organizaban y administraban pero no controlaban, lo que conduce a un entorno fácil para que aparezcan los fraudes y la corrupción. No existe un control interno eficiente, si la organización no permite que se evalúe de manera continua el personal y sus actividades, y si no hay voluntad de realizar los ajustes que se requieran cuando los objetivos de la organización no se estén cumpliendo.

2.2.8.3 Objetivos del Control Interno. Un Sistema de Control Interno debe estar orientado al logro de objetivos tanto administrativos como contables, de los cuales se tomará como base los objetivos más importantes para cada campo del sistema.

En cuanto al control administrativo⁵⁰:

⁴⁹ *Ibid.*, p.6.

⁵⁰ *Ibid.*, p.7-8.

- Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas.
- Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos.
- Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de la gestión de la organización.
- Definir y aplicar medidas para prevenir y corregir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presentan en la organización y que puedan comprometer el logro de los objetivos programados.
- Garantizar que el Sistema de Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación, de los cuales hace parte la auditoría interna.
- Velar porque la organización disponga de instrumentos y mecanismos de planeación para el diseño y desarrollo organizacional, de acuerdo con su naturaleza, estructura, características y funciones.

Por otro lado, en cuanto al control contable Cepeda define los siguientes objetivos:

- Proteger los recursos de la organización, buscando una adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que los puedan afectar.
- Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización.

2.2.8.4 El concepto actual de Control Interno. Durante mucho tiempo el concepto generalmente aceptado de control interno fue el tradicional. Más allá del concepto que incluía objetivos operacionales, interesa recordar que el paradigma de control interno en los desarrollos técnicos y normativa profesional sobre el tema fue en ese enfoque, tener bien cubiertos los objetivos vinculados con salvaguardar los activos y asegurar la exactitud y confiabilidad de la información contable⁵¹.

⁵¹ CEPEDA, Gustavo. Auditoría y Control Interno. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A., 1997.

2.2.9 El Informe COSO

2.2.9.1 Antecedentes. La National Commission on Fraudulent Financial Reporting, más conocida como la Comisión Treadway, fue creada en 1985 bajo el patrocinio conjunto de la AICPA (American Institute of Certified Public Accountants), la American Accounting Association, el FEI, el IIA (International Advertising Association) y el IMA (Institute of Management Accountants). El objetivo principal de la Comisión era identificar los factores causantes de información financiera fraudulenta y emitir recomendaciones para reducir su incidencia⁵².

La Treadway Commission fue la que gestionó la formación del Comité COSO (Committee Of Sponsoring Organization) para iniciar la investigación a nivel internacional sobre el conocimiento y la aplicación de los criterios de control interno en las grandes corporaciones, así como las medianas y pequeñas empresas, incluyendo temas relacionados con el mejoramiento técnico y el alcance de las funciones en el diseño del control interno en las organizaciones.

En septiembre de 1992 se publicó el informe conocido como Internal Control – Integrated Framework, COSO. Dicha Comisión contó con la asistencia técnica permanente de la firma Coopers & Lybrand. El acceso a esta información es un aporte mayor para los profesionales de América Latina cuando a finales del año 1997, se publica una traducción en español en el texto denominado Nuevos Conceptos de Control interno, Informe COSO⁵³.

En el 2001, COSO puso en marcha un proyecto respaldado por la Price Water House Coopers, para desarrollar un marco que sea fácilmente utilizable por la dirección de las empresas para evaluar y mejorar su gestión de riesgos corporativos. El nuevo Informe COSO describe un Marco Integrado de Gestión de Riesgos Corporativos (Enterprise Risk Management) que se fundamenta en principios que incluyen la creación de valor de la empresa para sus shareholders⁵⁴, pero sobre todo para sus stakeholders⁵⁵.

⁵² COOPERS & LYBRAND. Los nuevos conceptos de control interno (Informe COSO). España: Díaz Santos, 1997, p. 132.

⁵³ FONSECA LUNA, Oswaldo. Sistemas de Control Interno para Organizaciones. Lima: IICO, 2011, p.40.

⁵⁴ Accionistas o Inversionistas de una empresa.

⁵⁵ Quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.

2.2.9.2 Control Interno Integrado. El Informe del Committee of Sponsoring Organization (COSO) en su segundo informe (2004) incluye la siguiente definición de control interno:

El control interno se define como un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- *Eficacia y eficiencia de las operaciones,*
- *Fiabilidad de la información financiera y de gestión,*
- *Salvaguarda de los recursos de la entidad, y,*
- *Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.*⁵⁶

Coopers & Lybrand en su publicación, argumentan de la definición ciertos conceptos fundamentales:

- *Es un proceso.* Es un medio utilizado para la consecución de un fin, no un fin en sí mismo.
- *Lo llevan a cabo las personas.* No se trata solamente de manuales de políticas e impresos, sino de *personas* en cada nivel de la organización, lo realizan los miembros de ésta mediante sus acciones y palabras.
- *Solo puede aportar un grado de seguridad razonable.* Las posibilidades de conseguir los objetivos de la entidad se ven afectadas por las limitaciones que son inherentes a todos los sistemas de control interno.
- *Está pensado para facilitar la consecución de objetivos* en una o más de las diferentes categorías. Estos objetivos son operacionales, de información financiera y de cumplimiento; aunque muchos objetivos son específicos de una sola entidad, otros son ampliamente compartidos.⁵⁷

El Informe COSO tiene 2 objetivos fundamentales que son:

- Encontrar una definición clara del Control Interno, que pueda ser utilizada por todos los interesados en el tema, y;

⁵⁶ COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATION OF THE TREADWAY COMMISSION. Internal Control: Integrated Framework, Estados Unidos: 2011, p. 1.

⁵⁷ COOPERS & LYBRAND. Los nuevos conceptos de control interno (Informe COSO). España: Díaz Santos, 1997, p. 16.

- 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.

2.2.9.3 Componentes o elementos del Control Interno. Según Coopers & Lybrand, el control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí, los cuales se derivan del estilo gerencial y están integrados en el proceso de dirección. Estos componentes, que se presentan con independencia del tamaño o naturaleza de la organización, son:

- Ambiente o Entorno de control.
- Evaluación de riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y comunicación.
- Actividades de Supervisión.

Estos elementos generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno⁵⁸. Los vínculos existentes entre ellos se reflejan de forma gráfica en un modelo que se presenta de la siguiente manera:

Gráfica 2. Componentes del Control Interno



Fuente: Coopers & Lybrand. *Los nuevos conceptos de control interno (Informe COSO)*.

⁵⁸ COOPERS & LYBRAND. *Los nuevos conceptos de control interno (Informe COSO)*. España: Díaz Santos, 1997, p. 20-21.

2.2.9.4 Ambiente de Control. Para Marín de Guerrero⁵⁹, el entorno o ambiente de control es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del Control Interno. El entorno de control es la base o andamiaje de todo Sistema de Control Interno, determina las pautas de comportamiento en la organización e influye en el nivel de concientización del personal respecto del control. No obstante, su trascendencia radica en cómo la conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traducen la influencia de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento, o debilidad de políticas y procedimientos en una organización.

Los factores que constituyen el entorno de control son:

- Integridad y valores éticos.
 - Competencia profesional.
 - Atmósfera de confianza mutua.
 - Filosofía y estilo de dirección.
 - Estructura, plan organizacional, reglamentos y manuales de procedimiento.
 - Delegación de autoridad y asignación de responsabilidades.
 - Políticas y prácticas en materia de Recursos Humanos.
 - Consejo de Administración, Comité de Auditoría, etc.
-
- ***Integridad y Valores Éticos.*** La Comisión Treadway estableció: “un clima ético vigoroso dentro de la empresa y en todos los niveles de la misma, es esencial para el bienestar de la organización, de todos los componentes y del público en general”.
 - ***Compromiso de Competencia Profesional.*** En una organización, es necesaria la existencia de procesos de definición de puestos y actividades de selección de personal, de formación, de evaluación y promoción para poder cubrir cada puesto de trabajo por personas capaces de realizar sus labores en forma competente.
 - ***Filosofía y estilo de la Dirección.*** Los estilos gerenciales marcan el nivel de riesgo empresarial y pueden afectar al control interno. Un planteamiento empresarial orientado excesivamente al riesgo, una actitud poco propicia a la prudencia, o no tomar en cuenta los aspectos de control administrativos al emprender negocios, son indicativos de riesgos de control interno.

⁵⁹ MARÍN DE GUERRERO, María Alejandra. Nuevos Conceptos de Control Interno: Informe C.O.S.O. Documento Digital, 2008, p.6.

- **Estructura y Plan Organizacional (Delegación de poderes y responsabilidad).** La estructura organizativa, formalizada en un organigrama, constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos del organismo, son planeadas, efectuadas y controladas. El Ambiente de Control se fortalece en la medida en que los miembros de un organismo conocen claramente sus deberes y responsabilidades.
- **Políticas y prácticas de Recursos Humanos.** El personal es el activo más valioso que posee cualquier organismo. Por ende, debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento. Debe procurarse su satisfacción personal en el trabajo que realiza, propendiendo a que en éste se consolide como persona y se enriquezca humana y técnicamente.
- **Comité de Administración o Comité de Auditoría.** La existencia de estos órganos dedicados con exclusividad al control, se visualiza con mayor frecuencia en empresas de mayor tamaño. Su objetivo general es la vigilancia del adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno como así también procura el mejoramiento continuo del mismo.

2.2.9.5 Evaluación de Riesgos. Todas las organizaciones independientemente de su tamaño, naturaleza o estructura, enfrentan riesgos; estos afectan la posibilidad de la organización de sobrevivir, de competir con éxito para mantener su poder financiero y la calidad de sus productos o servicios⁶⁰. El riesgo es inherente a los negocios y no existe forma práctica de reducir el riesgo a cero. La dirección debe tratar de determinar cuál es nivel de riesgo que se considera aceptable y mantenerlo dentro de los límites marcados.

- **El riesgo y los objetivos de la organización.** El establecimiento de los objetivos de la empresa, es una condición previa a la evaluación de los riesgos. La dirección debe fijar primero los objetivos, y luego determinar cuáles serán los riesgos que pueden afectar su consecución para poder tomar las medidas que se consideren oportunas.
- **Objetivos.** En una entidad, al menos en forma anual, se establece o actualiza cuál es su misión, su función, los valores que la empresa considera prioritarios.

⁶⁰ *Ibid.*, p. 12-20.

Estos lineamientos, apoyados en un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (DOFA) del entorno, llevan a definir una estrategia global.

A pesar de la diversidad, existen tres grandes categorías de objetivos:

- *Objetivos de las operaciones:* estos objetivos constituyen la razón de ser de las empresas y van dirigidos a la consecución del objetivo social. Son básicamente, un elemento de gestión y no un elemento de control interno.
- *Objetivos de información financiera:* este objetivo se refiere a la preparación de estados contables confiables, como así también, todo dato contable filtrado o seleccionado proveniente de estados contables que esté dirigido a terceros.
- *Objetivos de cumplimiento:* toda entidad debe desarrollar su actividad en el marco de normas legales y reglamentarias que regulan los más diversos aspectos de las relaciones sociales.
- **Riesgos.** Según Marín de Guerrero, los riesgos son hechos o acontecimientos cuya probabilidad de ocurrencia es incierta. La trascendencia del riesgo en el ámbito de estudio de control interno, se basa en que su probable manifestación y el impacto que puede causar en la organización, pone en peligro la consecución de los objetivos de la misma.
- *Identificación y análisis de riesgos:* Es imprescindible identificar los riesgos relevantes que enfrenta un organismo en la búsqueda de sus objetivos, ya sean de origen interno como externo. Su desarrollo debe comprender la realización de un "mapeo" del riesgo, que incluya la especificación de los dominios o puntos claves del organismo, las interacciones significativas entre la organización y los terceros, la identificación de los objetivos generales y particulares, y las amenazas y riesgos que se pueden tener que afrontar.
- *Estimación del riesgo:* Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, así como también se debe cuantificar la probable pérdida que ellos pueden ocasionar.
- *Valoración de riesgos:* Son factores clásicos de alto riesgo potencial: los programas o actividades complejas, el manejo de dinero en efectivo, la alta rotación y crecimiento del personal o el establecimiento de nuevos servicios. La

valoración del riesgo se realiza usando el juicio profesional y la experiencia del auditor y del gestor, en función de los siguientes criterios:

- El impacto del área auditable cuando no logra los *objetivos* de la organización.
 - La competencia, integridad y suficiencia del *personal*.
 - La cuantía de los activos, liquidez o volumen de *transacciones*.
 - La *complejidad* o *volatilidad* de las actividades.
 - La suficiencia de los *controles internos* en la propia área.
 - El grado en que el área depende de los *sistemas informáticos*.
- *Manejo de cambios*: este elemento resulta de vital importancia debido a que está enfocado hacia la identificación de los cambios que pueden influir en la efectividad de los controles internos.

2.2.9.6 Actividades de Control. Las actividades de control son políticas (qué debe hacerse) y procedimientos (mecanismos de control) que tienden a asegurar que se cumplan las instrucciones emanadas de la Dirección, orientadas primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos⁶¹.

Algunos tipos de control se relacionan solamente con un objetivo o área específica, pero en muchos casos las actividades de control pensadas para un objetivo, suelen contribuir a la consecución de otros.

A su vez, en cada categoría, existen distintos tipos de control:

- Preventivos / Detectivos / Correctivos
 - Manuales / Automatizados o Informáticos
 - Gerenciales / Operativos
- ***Mecanismos de control.*** Para Marín de Guerrero⁶², algunos de los mecanismos de control utilizables son:
- *Segregación de funciones*: Las responsabilidades de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción, deben quedar, en la medida de lo posible, claramente segregadas y diferenciadas.

⁶¹ MARÍN DE GUERRERO, María Alejandra. Nuevos Conceptos de Control Interno: Informe C.O.S.O. Documento Digital, 2008, p. 20-28.

⁶² *Ibíd.*

- *Documentación*: La estructura de control interno y todas las transacciones y hechos significativos, deben estar claramente documentados, y la documentación debe estar disponible para su verificación.
- *Niveles definidos de autorización*: Los actos y transacciones relevantes sólo pueden ser autorizados y ejecutados por funcionarios y empleados que actúen dentro del ámbito de sus competencias.
- *Acceso restringido a los recursos, activos y registros*: Todo activo de valor debe ser asignado a un responsable de su custodia y contar con adecuadas protecciones a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarma, pases para acceso, etc. Además, deben estar debidamente registrados y periódicamente se cotejarán las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia.
- *Rotación del personal en las tareas claves*: ningún empleado debe tener a su cargo, durante un tiempo prolongado, las tareas que presenten una mayor probabilidad de comisión de irregularidades.
- *Control del sistema de información*: el sistema deberá contar con mecanismos de seguridad que abarquen o alcancen a las entradas, procesos, almacenamiento y salidas. El sistema de información debe ser flexible, susceptible de modificaciones rápidas que permitan hacer frente a necesidades cambiantes de la Dirección en un entorno dinámico de operaciones y presentación de informes.
- *Indicadores de desempeño*: todo organismo debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación.
- *Función de auditoría interna independiente*: la Auditoría Interna vigila, en representación de la autoridad superior, el adecuado funcionamiento del sistema, informando oportunamente a aquella sobre su situación.

2.2.9.7 Información y Comunicación. Es necesario identificar, recoger y comunicar la información relevante de un modo y en un plazo de tal manera que permita a cada uno asumir sus responsabilidades⁶³. Estos sistemas generan

⁶³ COOPERS & LYBRAND. Los nuevos conceptos de control interno (Informe COSO). España: Díaz Santos, 1997, p. 80-90.

informes que recogen información operacional, financiera y la correspondiente al cumplimiento que posibilita la dirección y el control del negocio.

- **La calidad de la información.** La calidad de la información generada por el sistema afecta a la capacidad de la dirección de tomar decisiones adecuadas al gestionar y controlar las actividades de la entidad. Resulta imprescindible que los informes ofrezcan suficientes datos relevantes para posibilitar un control eficaz.
- **Comunicación.** La comunicación es inherente a los sistemas de información. Según se ha comentado anteriormente, los sistemas de información deben proporcionar información a las personas adecuadas, de forma que estas puedan cumplir con sus responsabilidades operacionales, de información financiera o de cumplimiento.
- **Comunicación interna:** además de recibir la información necesaria para llevar a cabo sus actividades, todo el personal, especialmente los empleados con responsabilidades importantes en la gestión de la explotación y de las finanzas, debe recibir el mensaje claro desde la alta dirección en el sentido de que debe tomar en serio sus funciones que afectan al control interno. Tanto la claridad del mensaje como la eficacia de su comunicación son importantes.
- **Comunicación externa:** además de una buena comunicación interna, ha de existir una eficaz comunicación externa. Al disponer de líneas abiertas de comunicación, los clientes y proveedores podrán aportar información de gran valor sobre el diseño y la calidad de los productos y servicios de la empresa, permitiendo que la entidad responda a los cambios en las exigencias y preferencias de los clientes.
- **Medios de comunicación:** la comunicación se materializa en manuales de políticas, procedimientos y otros. Cuando los mensajes se transmiten verbalmente (a grupos grandes, reuniones o a una sola persona) la entonación y el lenguaje corporal sirven para dar énfasis al mensaje verbal.

2.2.9.8 Supervisión. Resulta necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento. Dicho seguimiento tomará la forma de actividades de supervisión continuada, de evaluaciones

periódicas o una combinación de los dos anteriores⁶⁴. La supervisión continuada se inscribe en el marco de las actividades corrientes y comprende unos controles regulares efectuados por la dirección, así como determinadas tareas que realiza el personal en el cumplimiento de sus funciones.

- **Evaluaciones puntuales.** Aunque los procedimientos de supervisión continuada suelen proporcionar información importante sobre la eficacia de otros componentes de control, de vez en cuando un replanteamiento del sistema resultará útil. Con ocasión de dicho replanteamiento, se puede examinar la continuidad de la eficacia de los procedimientos de supervisión continuada.
- *¿Quién efectúa la evaluación?:* las evaluaciones se efectúan en forma de autoevaluación, llevada a cabo por las personas responsables de una unidad o función específica que determinará la eficacia de los controles aplicados a sus actividades.
- *El proceso de evaluación:* la evaluación de un Sistema de Control Interno constituye en sí todo un proceso. Si bien los enfoques y técnicas varían, debe mantenerse una disciplina apropiada en todo el proceso y deben mantenerse ciertos principios fundamentales que le son inherentes, la tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema.
- *Metodología:* existe una gran variedad de metodologías y herramientas de evaluación, incluyendo hojas de control, cuestionarios y técnicas de flujogramas. Algunas empresas, como parte de su metodología de evaluación, comparan su Sistema de Control Interno con los de otras entidades, lo que se conoce como “benchmarking”.
- *Documentación:* el evaluador puede decidir documentar el proceso mismo de evaluación, recurriendo a la documentación existente del Sistema de Control Interno de la entidad, la cual complementa normalmente con documentación adicional del sistema, descripciones de las pruebas y de los análisis realizados durante el proceso de evaluación.
- **Comunicación de deficiencias.** Las deficiencias en el Sistema de Control Interno pueden ser detectadas a través de los procedimientos de supervisión continuada realizados en la entidad como de las evaluaciones puntuales del

⁶⁴ COOPERS & LYBRAND. Los nuevos conceptos de control interno (Informe COSO). España: Díaz Santos, 1997, p. 93-104.

sistema, así como a través de terceros. El término deficiencia se usa en un sentido amplio como referencia a un elemento de este que merece atención, por lo que una deficiencia puede representar un defecto percibido, potencial o real, o bien una oportunidad para reforzarlo con la finalidad de favorecer la consecución de los objetivos de la entidad.

- **Evaluación.** Para llegar a una conclusión sobre la eficacia de la supervisión del control interno, conviene considerar tanto las actividades de supervisión continuada como las evaluaciones puntuales del Sistema de Control Interno, o de partes del mismo.

2.2.10 Activos Fijos. El Decreto 2649⁶⁵ define los Activos Fijos como:

“Las propiedades, planta y equipo, representan los activos tangibles adquiridos, construidos, o en proceso de construcción, con la intención de emplearlos en forma permanente, para la producción o suministro de otros bienes y servicios, para arrendarlos, o para usarlos en la administración del ente económico, que no están destinados para la venta en el curso normal de los negocios y cuya vida útil excede de un año.”

Por otro lado, para Granados⁶⁶ los Activos Fijos son los que cumplen las siguientes condiciones:

- Se usan en el desarrollo de objetivos sociales de la empresa;
- No están destinados a la venta, y;
- Son de una duración relativamente prolongada.

Granados y Montaña en su publicación⁶⁷, definen algunos términos necesarios para tratar la clasificación de los activos como los siguientes:

⁶⁵ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Decreto 2649 (Diciembre 29 de 1993). Por la cual se reglamenta la contabilidad en general y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia. Bogotá D.C. 1993.

⁶⁶ GRANADOS, Ismael; LATORRE, Leovigildo; RAMÍREZ, Elbar. Contabilidad Gerencial. Bogotá D.C.: Universidad Nacional de Colombia, ISBN 978-958-701-769-4. p. 187.

⁶⁷ MONTAÑO OROZCO, Edilberto. Contabilidad y Legislación: control, evaluación y revelaciones. Cali: Universidad del Valle, 2011, p.56.

- **Valor histórico:** incluye todas las erogaciones y cargos necesarios hasta colocarlos en condiciones de utilización, tales como impuestos, supervisión, ingeniería y ajustes por diferencia en cambio.
- **Vida útil:** es el lapso durante el cual se espera que el activo contribuirá a la generación de ingresos. Para su determinación es necesario considerar, entre otros factores, las especificaciones de fábrica, deterioro por uso u otros.
- **Depreciación:** se entiende como la reducción del valor histórico de los activos fijos por el desgaste o deterioro como resultado del uso o caída en desuso. Existen varios métodos como son: línea recta, reducción de saldos, suma de dígitos de los años y unidades de producción.
- **Adición:** es agregarle algo al activo que físicamente no poseía.
- **Mejoras:** cuando se mejora el activo.

Para Guzmán⁶⁸, los activos fijos se dividen en los siguientes grupos:

2.2.10.1 Activos Fijos Tangibles no depreciables. Son los bienes de una organización que se pueden tocar o palpar y que no pierden su valor por su uso. El activo clásico de esta clasificación son los terrenos. La tierra regularmente no pierde valor por su uso, puede valorizarse o desvalorizarse; es decir, puede ganar o perder valor en el mercado, pero no se deprecia.

2.2.10.2 Activos Fijos Tangibles depreciables. En este subgrupo del activo fijo se clasifican los bienes de una empresa que se pueden tocar o palpar y que pierden su valor por su uso. La mayoría de activos fijos que la empresa utiliza en la producción son depreciables. Los edificios, la maquinaria y equipo, los muebles y enseres y los vehículos son claros ejemplos de estos.

2.2.10.3 Activos Fijos Tangibles agotables. Algunas compañías utilizan recursos naturales en el cumplimiento de su razón de ser. Las empresas de caucho y las madereras utilizan los bosques para obtener sus productos terminados; las

⁶⁸ GUZMÁN VÁSQUEZ, Alexander. Contabilidad Financiera. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario, 2005, p. 68-69.

compañías mineras explotan yacimientos de minerales. Estos recursos que se tienen con carácter permanente en la organización son activos fijos, por estar relacionados con el objeto social del negocio. Los recursos naturales no se deprecian pero sí se agotan; en la medida que se explotan se agotan, pues los estos son limitados.

2.2.10.4 Activos Fijos Intangibles amortizables. Existen derechos de las empresas relacionados con el objeto social del negocio, con carácter de permanencia pero que pierden valor con el paso del tiempo, estos son los intangibles amortizables. Un ejemplo clásico de este subgrupo son las patentes, las cuales conceden el derecho a una empresa de explotar comercialmente un descubrimiento obtenido por un tiempo determinado.

2.2.10.5 Activos Fijos Intangibles no amortizables. En esta categoría se registran aquellos activos que representan derechos de carácter permanente para la empresa, como el *Know How* (el conocimiento específico relacionado con el objeto social del negocio), las marcas comerciales evaluadas, entre otros.

2.2.11 Cuentas por Cobrar a clientes. Para Montaña⁶⁹, este activo es fundamental en las organizaciones cuya actividad principal son las ventas o prestación de servicio a crédito, e involucra, así mismo, las sumas por cobrar a los socios, empleados, proveedores, contratistas, Estado, entre otros. Igualmente hacen parte de este grupo las respectivas provisiones, registradas para cubrir posibles pérdidas.

El artículo 62 del decreto 2649⁷⁰, define las cuentas por cobrar como “los documentos que representan derechos a reclamar efectivo u otros bienes y servicios, como consecuencia de préstamos y otras operaciones a crédito”.

⁶⁹ MONTAÑO OROZCO, Edilberto. Contabilidad y Legislación: control, evaluación y revelaciones. Cali: Universidad del Valle, 2011, p.56.

⁷⁰ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Decreto 2649 (Diciembre 29 de 1993). Por la cual se reglamenta la contabilidad en general y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia. Bogotá D.C. 1993.

2.2.11.1 Descuentos. Según el libro de Montaña, existen dos posibilidades de manejar descuentos en las distintas operaciones de la organización, el descuento comercial y el descuento financiero o condicionado, generalmente estos se manejan en compra y venta de mercancías; así:

- **Descuento comercial o pie de factura.** “Son aquellos que se conceden al momento de celebrar una operación, en algunas empresas se conceden al negociar un determinado volumen de mercancía, por pago de contado, por antigüedad en los clientes, entre otros”⁷¹.
- **Descuentos financieros o condicionados.** “Se conceden teniendo en cuenta una condición o hecho futuro, con lo cual, si llegare a presentarse se otorga el descuento y en caso contrario no afecta la operación, debiéndose cancelar el valor establecido en el documento; básicamente, se establece con el fin de obtener un pago anticipado o un pronto pago, entendiéndose que no depende del vendedor sino de comprador”⁷².

2.2.11.2 Aspectos importantes en su administración. Para Higuerey⁷³, en la administración financiera se tiende a ejercer un control directo sobre las cuentas por cobrar, para ello, existen tres aspectos importantes que se deben tener en cuenta en la administración de las Cuentas por Cobrar, y son los siguientes:

- **Política de crédito.** Son las normas que establecen los lineamientos para determinar si se otorga un crédito a un cliente y por cuanto se le debe conceder; es importante destacar que una aplicación errónea de una buena política de crédito, o la adecuada instrumentación de una deficiente política no produce nunca resultados óptimos.
- **Las condiciones de crédito.** Estas condiciones de una empresa especifican los términos de pago estipulados para todos los clientes que operan a crédito.
- **Política de cobranza.** El monto de las cuentas por cobrar así como la antigüedad de las mismas, va a depender de la política de cobro establecida por la

⁷¹ MONTAÑO OROZCO, Edilberto. Contabilidad y Legislación: control, evaluación y revelaciones. Cali: Universidad del Valle, 2011, p.218.

⁷² *Ibid.*, p.219.

⁷³ HIGUERAY GÓMEZ, Ángel. Administración de Cuentas por Cobrar. Bogotá D.C.: Universidad de los Andes, 2007, p.4, 15, 20.

compañía. Esta no es más que los diferentes procedimientos que va a utilizar el Departamento de Crédito y Cobranza para agilizar el periodo promedio de cobro, así como disminuir el periodo de morosidad y las pérdidas incobrables.

2.3 MARCO LEGAL

A pesar de que se han tratado de emplear algunos estándares de control, estos han sido implementados en algunos sectores de la economía de manera diferenciada, como es el caso del Modelo Estándar de Control Interno (MECI), el cual solo se aplica para las entidades del Estado. Igualmente, el sector financiero por ejemplo, aunque no ha formalizado un estándar desarrollando sus componentes como tal, ha puesto a operar un modelo diseñado por la Superintendencia Financiera de Colombia que establece ciertos criterios y estrategias de control interno que competen solamente a las instituciones financieras del país.

Al analizar el control interno en las entidades y empresas del sector privado, se encuentra que dentro de este sector no existe ningún estándar unificado, que permita un diseño e implementación uniforme de este sistema.

Las principales normas que reglamentan el Control Interno en Colombia son:

2.3.1 Artículo 26 - Constitución Política de Colombia de 1991. *“... Las autoridades competentes inspeccionarán y vigilarán el ejercicio de las profesiones...La estructura interna y el funcionamiento de éstos deberán ser democráticos. La ley podrá asignarles funciones públicas y establecer los debidos controles.”*⁷⁴

2.3.2 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...”*⁷⁵

⁷⁴ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Constitución Política de Colombia. Julio 20 de 1991. Bogotá D.C.: 1991.

⁷⁵ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 87. Noviembre 29 de 1993. Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones. Bogotá D.C.: 1993.

2.3.3 Modelo Estándar de Control Interno (MECI 1000-2005). *“Este modelo se ha formulado con el propósito de que las entidades del Estado obligadas puedan mejorar su desempeño institucional mediante el fortalecimiento del control y de los procesos de evaluación que deben llevar a cabo las Oficinas de Control Interno, Unidades de Auditoría Interna o quien haga sus veces.*

*El MECI para entidades del Estado, se genera tomando como base el artículo 1° de la Ley 87 de 1993, el cual se encuentra compuesto una serie de Subsistema, Componentes y Elementos de Control...”*⁷⁶

2.3.4 Circular Externa 014 de 2009 - Superfinanciera de Colombia. Por la cual, se hace referencia a las *“Instrucciones relativas a la revisión y adecuación del Sistema de Control Interno (SCI).”*

*“Las entidades supervisadas que pertenezcan al sector público y estén obligadas a la adopción del Modelo Estándar de Control Interno - MECI según lo establecido en el Decreto 1599 de 2005 y sus reglamentos, deberán complementar dicho modelo con los aspectos incluidos en la presente circular que no se prevean dentro del MECI.”*⁷⁷

2.3.5 Circular Externa 038 de 2009 - Superfinanciera de Colombia. Por la cual, se hace referencia a la *“Modificación a la Circular Externa 014 de 2009”.*

*“La Superintendencia Financiera de Colombia realizará el seguimiento a la evolución del SCI de las entidades sometidas a inspección y vigilancia, iniciando con la solicitud de certificación respecto a la estructuración y aplicación de los componentes fundamentales de los elementos del sistema...”*⁷⁸

⁷⁶ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Modelo Estándar de Control Interno, MECI 1000-2005. Bogotá D.C.: 2005.

⁷⁷ COLOMBIA. SUPERINTENDENCIA FINANCIERA. Circular Externa 014. Mayo 19 de 2009. Por la cual se hace referencia a las instrucciones relativas a la revisión y adecuación del Sistema de Control Interno (SCI). Bogotá D.C.: 2009.

⁷⁸ COLOMBIA. SUPERINTENDENCIA FINANCIERA. Circular Externa 038. Septiembre 29 de 2009. Por la cual se hace referencia a la modificación a la Circular Externa 014 de 2009. Bogotá D.C.: 2009.

3. ANÁLISIS SITUACIONAL

En este capítulo, se realiza un análisis estructural a la compañía desde diferentes perspectivas, de esta manera, se logra conocer hechos y circunstancias relevantes que le han permitido permanecer y posicionarse a lo largo de los años en el mercado nacional. Así mismo, permite conocer el estado actual de cada una de las áreas y procesos que se desarrollan internamente, principalmente en las áreas objeto de estudio.

3.1 ANÁLISIS EXTERNO

3.1.1 Entorno Económico. La compañía Industria de Harinas Tuluá pertenece al sector industrial de alimentos, está situada en la ciudad de Tuluá en el departamento del Valle del Cauca. A pesar que la compañía es de carácter regional, su influencia económica se extiende a lo largo y ancho del país en la medida que provee de materia prima a importantes empresas productoras de alimentos como Kellogg, Nestlé y Colombina para mencionar algunas; además provee de harina de trigo a grandes cadenas como Carrefour, Olímpica, Súper Inter, Comfandi, Mercamás con marcas propias; y a grandes panificadoras y panaderías de la región y a nivel nacional.

La compañía se encuentra ubicada en el tercer puesto de las 100 primeras industrias de Tuluá⁷⁹ por sus ingresos brutos al año 2010 (\$22.196.725.000) de un total de 5.852 empresas registradas en la base de datos del Impuesto de Industria y Comercio año 2009. Por lo tanto, al ser una de las principales industrias manufactureras de la región, representa una parte muy importante en el desarrollo económico de la ciudad y la región centro vallecaucana.

La organización pertenece a la industria molinera de trigo, la cual se ubica como la novena más grande en ventas entre los sectores dedicados a la producción de alimentos, ésta se destaca dentro del renglón importador como un importante generador de carga y transformador de materia prima (trigo) según la Fedemol. El consumo del país en trigo, el cual es superior a 1,3 millones de toneladas, se traduce en un consumo por habitante al año de 34 kilos de productos panificables, 2,5 kilos

⁷⁹ TULUÁ. ALCALDIA MUNICIPAL. Anuario Estadístico de Tuluá, Tuluá: 2010.

de galletas y 2,9 kilos de pasta; alimentos que representan el 1,7% del total del gasto de un colombiano de ingresos promedio y el 2,4% de uno de ingresos bajos⁸⁰.

3.1.2 Entorno Político-Social. Para la compañía, las políticas adoptadas por el gobierno juegan un papel muy importante en la medida en que, a través de éstas brinda una apertura de los canales internacionales de comercio con todas las regulaciones que ello implica. Las negociaciones de los tratados suscritos con sus socios comerciales más importantes se convierten en un aspecto muy importante para el sector, ya que la actividad de éste depende de la importación de insumos, materia prima y maquinaria.

La empresa genera un sin número de oportunidades y posibilidades que benefician a la región a través de la generación de empleo, siendo en agosto de 2012 un número que asciende a 127 empleos directos; sin cuantificar los empleos indirectos a través del transporte del producto y otras actividades propias de la organización. De esta manera, contribuye a mejorar las condiciones sociales de su entorno, generando posibilidades de educación, acceso a salud y recreación, a través de sus políticas de Responsabilidad Social Empresarial.

Por otra parte, según investigación realizada por la Fedemol, es importante resaltar que un gran número de alimentos de la dieta básica y fuente de energía de los colombianos son producidos a base de harina de trigo fortificada (único producto fortificado por ley junto a la sal), para suplir las deficiencias de algunos micronutrientes en la población colombiana.

Por la misma vía, es reconocida la labor adelantada por la industria en términos de absorción de cosecha nacional a un precio superior al del costo de importación, buscando así garantizarles un mínimo ingreso a los agricultores locales. Históricamente los molineros de trigo han comprado toda la producción nacional sin necesidad de intervención estatal⁸¹.

3.1.3 Entorno Tecnológico. Para la compañía este entorno juega un papel muy importante, dado que sus procesos deben realizarse con maquinaria y equipo de alta tecnología para ser competitivos ante una posible introducción de grandes

⁸⁰ CÁMARA FEDEMOL, perteneciente a la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI).

⁸¹ *Ibíd.*

empresas internacionales, como consecuencia de los tratados económicos que firma el gobierno colombiano.

En Febrero de 2009 la planta de la compañía sufre una gran transformación al ampliar su volumen de producción de 140 toneladas a 200 toneladas por día, para lo cual, se importaron y montaron equipos Suizos de última generación, lo que le permitió estar a la altura de los más importantes molinos del país tanto en calidad como en volumen producido.

Algunas de las adquisiciones en maquinaria de última tecnología, ha sido la compra de dos bancos de molinería con sus respectivas partes de marca Sangati Berga, empresa brasilera; y una máquina enteladora que sirve para mejorar la calidad del cernido de la harina, esta última es de fabricación Suiza e importada desde Italia.

Por lo anterior, se concluye que en materia tecnológica el sector de la industria molinera está dotado de equipos de alta tecnología capaz de responder a las más altas necesidades en materia de calidad; y en congruencia con lo anterior la compañía Industria de Harinas Tuluá Ltda., ha realizado importantes inversiones que lo destacan entre las industrias molineras más importantes del país.

3.2 ANÁLISIS INTERNO

3.2.1 Reseña histórica de la compañía Industria de Harinas Tuluá Ltda.

Antes de llevar el nombre de “Industria Harinera del Valle Ltda.”, la compañía era conocida como “Molino Cartagena”, la cual fue rematada en agosto de 1956 cuando los señores Luis E. y Antonio J. De la Espriella se presentaron como únicos socios para tramitar la disolución y liquidación de dicha compañía.

A finales de la década de los setenta, la ya denominada “Industria Harinera del Valle Ltda.”, comienza a funcionar elevando su capital a \$1.700.000, época en la cual ingresan nuevos socios con aportes adicionales.

El objeto social de la compañía hasta ese momento, eran todas las operaciones comerciales complementarias a la elaboración industrial del trigo para la producción de harinas y otros derivados del cereal, como la compra y venta de harina de trigo y sus derivados; el cultivo de trigo en terrenos propios o tomados en arrendamiento

y en general, la celebración y ejecución de todo género de actos lícitos fueran o no de comercio pero relacionados con su objeto social.

Su domicilio se estableció en la ciudad de Tuluá, en el departamento del Valle del Cauca; pero esto no le impedía desarrollar su objeto social en otros lugares del país o del exterior, creando agencias, sucursales u oficinas dentro de su domicilio o fuera de ésta.

El 24 de diciembre de 1975, el Sr. Guillermo Ponce de León deja de ser socio de la compañía y cede sus derechos a la Sra. Yolanda Parra, representante de la sociedad Desarrollos Industriales Ltda. de Bogotá, quedando como únicos socios de la empresa el Sr. Arturo Millán Perdomo y la sociedad antes mencionada.

El 25 de agosto de 1984 el socio Arturo Millán, cede a la Compañía de Inversiones “Conversa S.A.” los derechos que posee en la empresa, quedando distribuidas las partes así: Desarrollos Industriales Ltda., con 3.400 cuotas de valor nominal de \$1.000 cada una y Conversa S.A., con igual cantidad de cuotas y al mismo valor nominal. Esta situación, conlleva a que se nombre como Gerente al Sr. Bernardo Arias Gómez por su experiencia en el campo de la molinería.

El 18 de febrero de 1987 la sociedad Desarrollos Industriales Ltda., deja de ser socia de la compañía. En este momento se modifica el objeto social así: “La elaboración industrial del trigo para la producción de harina y sus derivados, otros cereales y sus derivados, transformación de productos agrícolas, elaboración industrial de materias primas para la industria panificadora, elaboración de productos alimenticios, compra al por mayor en la importación o cultivo de trigo en terrenos propios o tomados en arrendamiento; la sociedad podrá ocuparse de otras actividades comerciales, industriales, de servicios, etc.”.

A finales de la década de los ochenta, la compañía contaba con maquinaria como bancos de molienda, cernidores para harina, turbinas, zarandas, equipos para limpia de trigo, secadores para coco, ralladoras, picadoras para coco y molino pulverizador. La mayor parte de esta maquinaria fue importada, lo que mantenía a la compañía con un nivel de actualización tecnológica alto, hasta inicios de los noventa cuando se montó un nuevo molino por la obsolescencia del anterior.

En esta época, la producción mensual de la compañía era de 300 toneladas de producto terminado, principalmente harina de trigo, almidón, azúcar pulverizada, maíz, coco rallado y otros subproductos; además el mercado nacional y los canales

de distribución con los que contaban eran un 40% el volumen de ventas directas, panaderías con un 40% y almacenes de cadena con un 20%. La compañía vendía aproximadamente 4.000 toneladas anuales, lo que correspondía a un 6.6% del mercado nacional de productos de molinería (600.000 toneladas).

A inicios del año 1992, la compañía cambia su nombre a “Tascón y Cía. Ltda.” hasta el mes de mayo de 1995 cuando vuelve a su nombre anterior. Finalmente, mediante Escritura Pública No. 7462 del 20 de septiembre de 1995 obtiene su nombre actual “INDUSTRIA DE HARINAS TULUA LTDA.”.

Actualmente, la compañía cuenta con ochenta y un (81) trabajadores de planta directos, treinta y cuatro (34) contratados a través de empresas temporales, cuatro (4) con contrato por servicio y tres (3) estudiantes aprendiz Sena; su capacidad de producción es de 3.200 toneladas mensuales, lo que la ubica entre las primeras industrias del sector molinero en esta materia.

Toda esta serie de eventos que le permitieron a la compañía encontrarse en posiciones significativas del mercado nacional, la llevaron a obtener certificaciones que le permitieran afianzar y consolidar la calidad de sus productos. De esta manera, mediante su equipo de trabajo el 28 de noviembre de 2001 obtiene el Certificado de Calidad No. CO-836-1 bajo la norma NTC ISO 9002:1994; el 19 de abril de 2004 la certifica el INVIMA en Buenas Prácticas de Manufactura BPM; y el 16 de diciembre de 2005 obtiene su Certificado Ambiental No. SA-162-1 bajo la norma NTC ISO 14001:2004.

3.2.2 Objeto Social. Según el Certificado No. 0878213 expedido por la Cámara de Comercio de Tuluá el día miércoles 29 de agosto de 2012, su objeto social es: “La sociedad tendrá como objeto principal: la industria y transformación de todo tipo de cereales, especialmente el trigo para la producción de harina y sus derivados; la elaboración industrial de materias primas para la industria panificadora; elaboración de productos alimenticios; la compra venta al por mayor y al detal de trigo y demás cereales nacionales o extranjeros; la importación o el cultivo del trigo en terrenos propios o ajenos; la comercialización de las materias primas, productos y subproductos elaborados por la empresa, en los mercados nacionales o internacionales”.

“...En la actividad de distribución de los productos de molinería de cereales y derivados del trigo, está incluido el servicio de transporte a todo el territorio nacional en vehículos propios y/o vehículos de terceros.”

3.2.3 Ubicación. La Industria de Harinas Tuluá Ltda., se encuentra ubicada en la ciudad de Tuluá, Departamento del Valle del Cauca, que la ubica en un punto estratégico que facilita la salida de sus productos. Se sitúa a 172 kilómetros de Buenaventura, principal puerto de Colombia sobre el Océano Pacífico y a 100 kilómetros de la ciudad de Cali, capital del departamento.

3.2.4 Planeación estratégica.

3.2.4.1 Misión. Producir harinas de trigo y sus derivados manteniendo nuestra calidad y rendimiento para la satisfacción plena de nuestros clientes y accionistas.

3.2.4.2 Visión. Lograr mayor participación en el mercado nacional e internacional aumentando nuestra capacidad física para la producción de harinas de trigo y sus derivados, ampliando nuestra línea de productos como pastas alimenticias, harinas de maíz y producción de concentrados.

3.2.4.3 Política de calidad y medio ambiente. Producimos harinas de trigo con alta calidad, buena tecnología y recurso humano competente y comprometido. Mejoramos continuamente nuestros procesos, para brindar a nuestros clientes y partes interesadas un excelente servicio y cumplir con sus expectativas.

Preservamos el medio ambiente acogiéndonos a las disposiciones legales y normas establecidas internamente para reducir el impacto ambiental generado por nuestro proceso.

3.2.5 Red de procesos. La compañía Industria de Harinas Tuluá Ltda., actualmente tiene una red de procesos que hacen parte del Sistema de Gestión de

la Calidad y Medio Ambiente, que está conformada por diecisiete procesos definidos de la siguiente forma⁸²:

Tabla 2. Tabla de procesos. Industria de Harinas Tuluá Ltda.

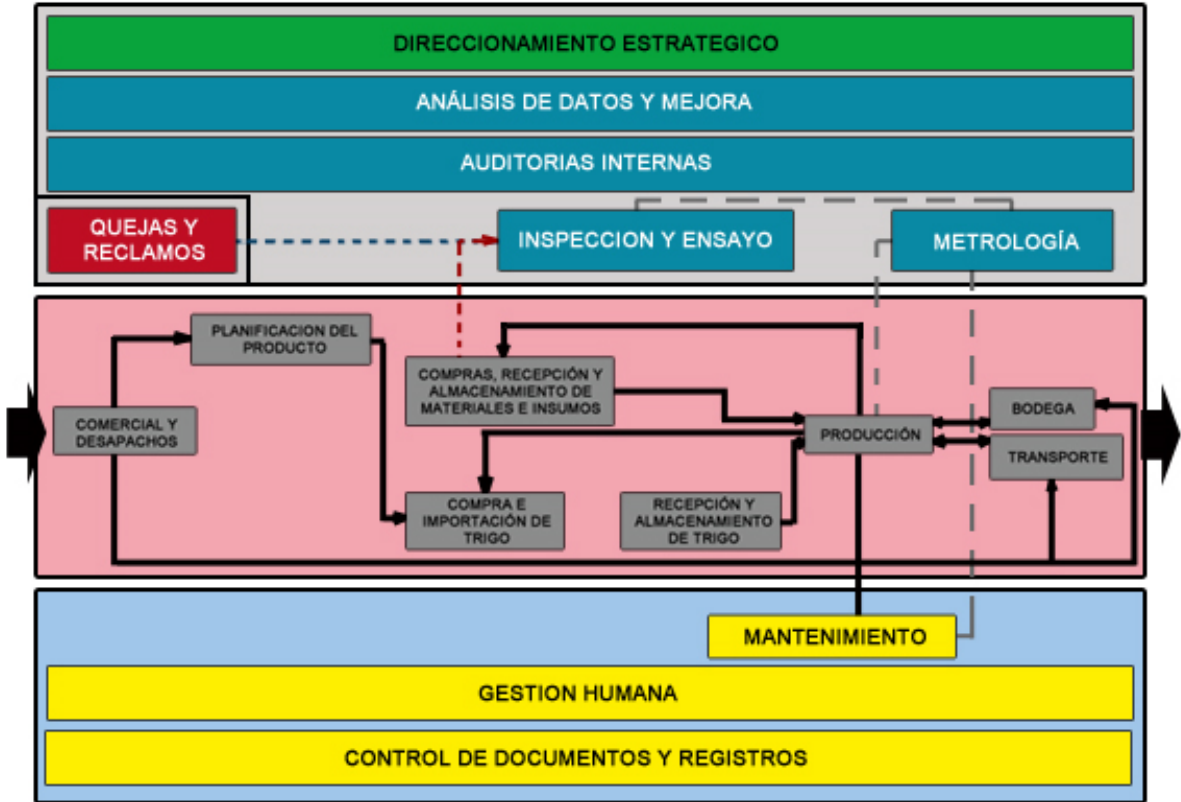
No.	PROCESO	CLASE	C
P1	Comercial y despacho	De operación	
P2	Planificación de producto	De operación	
P3	Compras, recepción y almacenamiento de materiales e insumos	De operación	
P4	Compra e importación de trigo	De operación	
P5	Recepción y almacenamiento de trigo	De operación	
P6	Producción	De operación	
P7	Bodega	De operación	
P8	Análisis de datos y mejora	De control	
P9	Auditorías Internas	De control	
P10	Inspección y ensayo	De control	
P11	Metrología	De control	
P12	Quejas y reclamos	De contingencia	
P13	Direccionamiento estratégico	De direccionamiento	
P14	Mantenimiento	De apoyo	
P15	Gestión Humana	De apoyo	
P16	Control de documentos y registros	De apoyo	
P17	Transporte	De operación	

Fuente: Industria de Harinas Tuluá Ltda.

⁸² Gutiérrez Gutiérrez, José Guillermo; Tenorio Isáziga, Luis Alejandro. Planificación del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional bajo la NTC OHSAS 18001:2007 de la Industria de Harinas Tuluá Ltda. Unidad Central del Valle del Cauca, 2011, P. 50-51.

Dentro de esta red, cada uno de los procesos está identificado con sus respectivos colores determinando a qué clase de proceso pertenecen, así como se enseña en el siguiente mapa de procesos de la compañía:

Gráfica 3. Mapa de procesos. Industria de Harinas Tuluá Ltda.



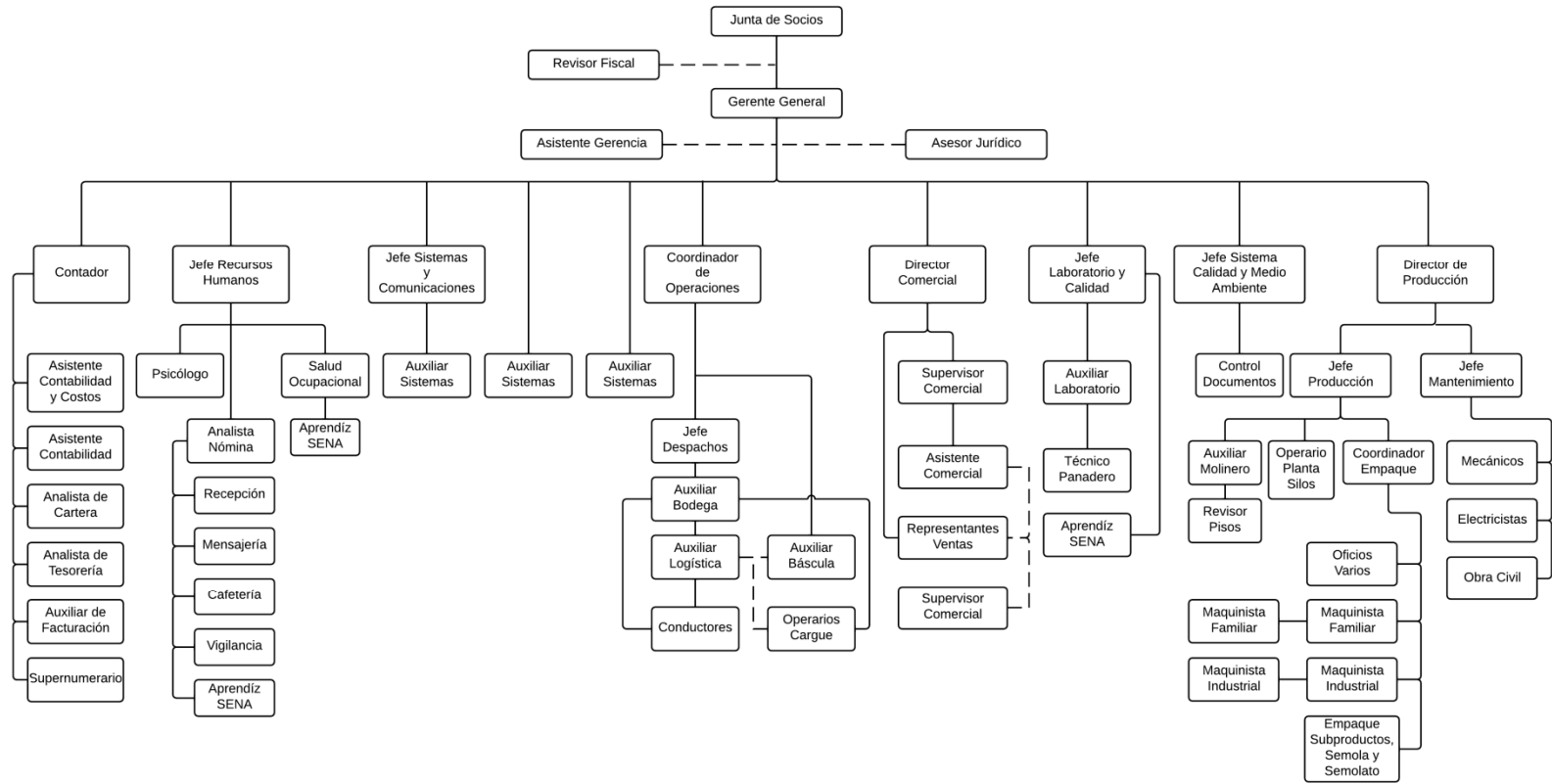
Fuente: Industria de Harinas Tuluá Ltda.

A través de este mapa de procesos, la compañía presenta una visión general de su sistema organizacional; además, se presentan los procesos normalizados y documentados de su Sistema de Gestión de Calidad que lo componen así como sus relaciones principales.

En la actualidad la compañía cuenta con otros procesos administrativos que no se encuentran normalizados, por lo tanto no se incluyen en este mapa.

3.2.6 Estructura Organizacional. De manera gráfica, la organización se encuentra estructurada del siguiente modo:

Gráfica 4. Mapa Organizacional de la Industria de Harinas Tuluá Ltda.



Fuente: Industria de Harinas Tuluá Ltda.

3.2.7 Portafolio de productos. En el año 2002 la compañía completa su portafolio de marcas de harinas familiares y diversifica la producción de harinas industriales, registrando las marcas La Vecina, Suprema de Oro y Suprema en presentación familiar y la Vecina para Tortas y ponqués en presentación industrial, dando inicio a la fabricación de las harinas con marca propia.

En la actualidad cuenta con el registro de cinco marcas de fábrica y produce al menos siete marcas propias para importantes autoservicios como son, Súper Inter, Comfandi, Mercamas, Mercacentro, Olímpica, etc.

Para suplir las necesidades de los diferentes clientes, la compañía tiene dentro de su portafolio los siguientes tipos de productos con sus características principales:

- **Flor Suprema.** Harina de trigo tipo panificación con un porcentaje de proteína entre 10% y 14%, harina mucho más estable para cualquier tipo de pan.
- **La Vecina.** Harina de trigo tipo panificación con un porcentaje de proteína entre 10% y 12%, harina para panes no tan exigentes.
- **Vecina Tortas.** Harina de trigo para pastelería y galletas con una proteína entre 10% y 12%.
- **Harina Soft 100%.** Harina de trigo para galletería únicamente.

3.2.8 Descripción de Áreas. La compañía a través del tiempo ha visto la necesidad de crear áreas o departamentos para que se encarguen de realizar actividades específicas. De esta manera, se analizará cada una de ellas describiendo de forma general sus funciones, responsables y estructura, comenzando desde las áreas alternas hasta llegar a las dos principales del tema de investigación.

3.2.8.1 Gerencia. Coordinar las actividades que generan el funcionamiento de la empresa, velando por su adecuado funcionamiento en las áreas de producción, ventas, mantenimiento, gestión humana, administración, cumpliendo con la misión y visión de la empresa y acatando las decisiones de la Asamblea y Junta Directiva.

Esta área cuenta con un Asistente de Gerencia, que colabora con la ejecución de tareas encargadas por la gerencia.

- **Responsable:** Gerente General
- **Jefe Inmediato:** Junta Directiva
- **Departamento/Área:** Administrativo
- **Cargos subordinados:** Asistente de gerencia, planta administrativa, comercial, producción

3.2.8.2 Oficina de Gestión Humana. Ejecutar, verificar, evaluar y controlar las políticas de competencias, entrenamiento y bienestar de los empleados que laboran en la Empresa, además de la elaboración y liquidación de la nómina, cumpliendo con lo establecido en la normatividad laboral y legal, procurar a través de programas y políticas un buen clima laboral.

- **Responsable:** Jefe de Recursos Humanos
- **Jefe Inmediato:** Gerente General
- **Departamento/Área:** Recursos Humanos
- **Cargos subordinados:** Analista de nómina, Coordinador de salud ocupacional, Psicólogo, Mensajero, Recepcionista, Aseo y cafetería y Seguridad.

- **Analista de Nómina.** Elaboración y liquidación de la nómina, cumpliendo con lo establecido en la normatividad laboral y legal a partir de las novedades que se presentan en el sistema, realizar el ingreso y el egreso del personal de la empresa.

- **Coordinador de Salud Ocupacional.** Velar por la salud física, mental y social de los trabajadores de la empresa, a través de la capacitación, inspección y seguimiento del programa de salud ocupacional.

- **Psicólogo.** Ejecutar, verificar y evaluar las políticas de selección, competencias, entrenamiento y bienestar de los empleados que laboran en la empresa, además de procurar a través del cumplimiento de los programas y políticas un buen clima laboral.

- **Mensajero.** Realizar todas las diligencias bancarias de la empresa, la compra de insumos y materiales que no se encuentran en bodega, Realización de las diligencias necesarias para el desarrollo de las actividades propias de la empresa

- **Recepcionista.** Orientar la comunicación organizacional y personal, vía telefónica o fax, de los de la empresa con los clientes internos y externos y de la distribución y envío de la correspondencia, atención de las personas que visitan la empresa en el área administrativa.

- **Aseo y cafetería.** Realizar el mantenimiento logístico y el aseo diario de la zona administrativa de la empresa, atención a las necesidades de cafetería de los visitantes a la misma y de los empleados que allí laboran.

- **Seguridad.** Estas actividades son realizadas por una empresa de vigilancia privada, quienes se encargan de la vigilancia y control de entradas al edificio.

3.2.8.3 Oficina de Sistemas y Comunicaciones. Brindar soporte técnico en el manejo de los diferentes aplicativos o herramientas sistematizadas, desarrollo, capacitación y soluciones en materia informática y tecnológica a los usuarios del sistema dentro de la empresa.

- **Responsable:** Jefe de Sistemas y Comunicaciones
- **Jefe Inmediato:** Gerente General
- **Departamento/Área:** Informática y Tecnología
- **Cargos subordinados:** Auxiliar de sistemas

- **Auxiliar de Sistemas.** Brindar soporte técnico a los usuarios del sistema dentro de la empresa.

3.2.8.4 Oficina de Compras. Recepcionar las necesidades de materiales y suministros de cada una de las áreas de la empresa a fin de realizar la cotización, compra y recepción de los mismos, garantizando el correcto funcionamiento de la empresa.

- **Responsable:** Analista de Compras
- **Jefe Inmediato:** Gerente General
- **Departamento/Área:** Compras, recepción y almacenamiento de materiales e insumos.
- **Cargos subordinados:** Ninguno

3.2.8.5 Almacén. Recepcionar, almacenar y entregar los materiales e insumos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.

- **Responsable:** Analista de Almacén
- **Jefe Inmediato:** Gerente General
- **Departamento/Área:** Operaciones logísticas
- **Cargos subordinados:** Ninguno

3.2.8.6 Coordinación de Operaciones. Coordinar la logística de transporte de carga de los productos terminados de la empresa, organización en la coordinación entre las áreas de producción, transporte y comercial; además está encargado de mantener la operatividad del parque automotriz velando por el funcionamiento técnico-mecánica de los vehículos, la documentación exigida al día y la coordinación del grupo de conductores a su cargo, se encarga del correcto despacho y entrega del producto terminado al cliente según las características de calidad y los tiempos determinados.

- **Responsable:** Coordinador de Operaciones
 - **Cargo Superior Inmediato:** Gerente General
 - **Departamento/Área:** Coordinación de operaciones logísticas
 - **Cargos subordinados:** Asistente de programación y despachos, Auxiliar de bodega, Auxiliar de báscula, Conductores, Operarios de cargue
-
- **Asistente de Programación y Despachos.** Satisfacer las necesidades de los clientes a través del cumplimiento oportuno de los despachos del producto terminado, solicitado en el pedido elaborado por el área de ventas.
 - **Auxiliar de Bodega.** Vigilar el correcto almacenamiento, conservación y despachos según las ordenes de cargue del producto terminado, garantizando que se conserve en buenas condiciones según las normas de calidad y medio ambiente y las normas de Buenas Prácticas de Manufactura.
 - **Auxiliar de Báscula.** Manejar la báscula para la verificación del peso de los vehículos que traen tanto de la materia prima, como los insumos necesarios y el peso de los vehículos que salen con el producto terminado, vehículo recolector de basuras, reciclaje, residuos peligrosos y combustibles.

- **Conductor.** Realizar el transporte del producto terminado en los vehículos de que dispone la empresa para tal efecto, velando por la seguridad y conservación tanto del vehículo como del producto transportado y por el mantenimiento de las buenas relaciones con los clientes.
- **Operarios de Cargue.** Realizar el cargue y descargue de los insumos y productos terminados en los sitios destinados para tal efecto y en los vehículos de carga u otros contratados por la empresa o de los clientes o proveedores, y realizar las tareas de aseo de las áreas asignadas, manteniendo siempre las normas de BPM, salud ocupacional, seguridad industrial y conservación del medio ambiente dispuestas por la empresa.

3.2.8.7 Dirección Comercial. Responsable del manejo comercial, políticas de ventas, informar al Gerente del comportamiento del mercado, dirección y coordinación del equipo del área comercial de ventas, además del apoyo en la gestión de recuperación de cartera, prever cambios en las políticas comerciales, estar atento a que la cobertura y atención a clientes sea la requerida, para mantener una participación del mercado acorde con nuestra estructura de producción.

- **Responsable:** Director del área comercial
- **Jefe Inmediato:** Gerente General
- **Departamento/Área:** Comercial
- **Cargos subordinados:** Supervisor comercial, Asistente comercial, Representantes de ventas, Mercaderistas

El área cuenta con las siguientes dependencias a su cargo:

- **Supervisor Comercial.** Informar a la Compañía sobre el comportamiento del mercado, coordinación del equipo del área comercial de ventas y apoyo en la gestión del director comercial, prever cambios en el mercado, estar atento a que la cobertura y atención a clientes sea la requerida, apoyo al director comercial en el mantenimiento de la participación del mercado.
- **Asistente Comercial.** Realizar el contacto directo con el cliente desde las instalaciones de la compañía, a fin de promocionar y vender los diferentes productos que la empresa tiene a disposición para el mercado, detectar las necesidades e inquietudes del mismo frente a las características del producto y apertura de clientes nuevos.

- **Representantes de Ventas.** Realizar el contacto directo con el cliente en su establecimiento, a fin de promocionar y vender los diferentes productos que la empresa tiene a disposición para el mercado, detectar las necesidades e inquietudes del mismo frente a las características del producto y apertura de clientes nuevos.
- **Mercaderistas.** Surtir y ganar espacios en las estanterías de los clientes con los diferentes productos que la empresa tiene a disposición para el mercado y detectar las necesidades e inquietudes del cliente frente a las características del producto, chequear e informar actividades de la competencia.

3.2.8.8 Laboratorio y Control de Calidad. Inspeccionar y verificar el cumplimiento de los parámetros de calidad y medio ambiente en la materia prima, producto en proceso y producto terminado.

- **Responsable:** Jefe de Laboratorio y Calidad
 - **Jefe Inmediato:** Gerente General
 - **Departamento/Área:** Control de calidad
 - **Cargos subordinados:** Auxiliar de laboratorio, Técnico panadero
- **Auxiliar de Laboratorio.** Apoyar las labores de inspección impartidas por el jefe del área, así como el respectivo cumplimiento de las normas de calidad y medio ambiente tanto en insumos y materias primas como en el proceso de transformación.
- **Técnico Panadero.** Realizar pruebas de panadería, con muestras del producto terminado.

3.2.8.9 Director de Producción. Responsabilidad sobre el funcionamiento del área productiva y sobre el cumplimiento de los objetivos y políticas establecidas por el Gerente General y/o el equipo de Gerencia; optimizar y planificar los recursos productivos para obtener un crecimiento progresivo de la productividad, a la vez que se respetan los condicionantes y especificaciones de calidad; organización y seguimiento de la ejecución de todos los trabajos dentro del ciclo de producción garantizando que, individualmente, cumplen con las especificaciones establecidas en el sistema de calidad y liderar y seguir los avances en las acciones correctoras

y preventivas en áreas de productividad, calidad y medio ambiente; además de supervisar otras actividades de almacenamiento y control de inventario de materia prima y producto terminado, cumpliendo con los indicadores establecidos.

- **Responsable:** Director de Producción
 - **Jefe Inmediato:** Gerente General
 - **Departamento/Área:** Producción
 - **Cargos subordinados:** Jefe de producción, Jefe de mantenimiento, Coordinador de empaque, Auxiliar molinero, Operario de planta silos, Revisor de pisos, Maquinista familiar, Maquinista industrial, Empacado familiar, Empacador industrial, Empacador de subproductos, Mecánico, Electricista, Obra civil
-
- **Jefe de Producción.** Lograr el buen funcionamiento de equipos, maquinaria y personal que tiene bajo su responsabilidad, para conseguir que el producto terminado salga al mercado de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de calidad de los clientes y requerimientos ambientales.

 - **Jefe de Mantenimiento.** Velar por el buen funcionamiento, mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos mecánicos, eléctricos, electrónicos y tableros, así como también por las instalaciones físicas y locativas de la empresa.

 - **Coordinador de Empaque.** Coordinar el personal y las actividades de empaque industrial, familiar y de subproductos (sémola, semolato, mogolla, harina de tercera, salvado) de acuerdo a las necesidades de empaque, igualmente es responsable de la calidad de los productos empacados (empaques, costuras, etiquetas), además de velar con la colaboración de los maquinistas responsables por el correcto funcionamiento de las maquinas empacadoras y demás equipos utilizados durante el proceso.

 - **Auxiliar Molinero.** Servir como apoyo al Jefe y al Asistente de producción, velando por el adecuado funcionamiento del molino y el manejo del personal de turno.

 - **Operario de Planta Silos.** Realizar la recepción y correcto almacenamiento de la materia prima hasta su entrega a los silos de trabajo; encargado de velar por el buen funcionamiento y el mantenimiento preventivo de la planta de silos y por el control de plagas, tanto del sistema de almacenamiento como de la planta en general y de los vehículos donde se transporta el producto final.

- **Revisor de Pisos.** Vigilar que el proceso de molienda transcurra sin contratiempos, verificando el aseo de cada uno de los pisos; que no se atasque el producto, así como que los filtros funcionen en perfectas condiciones e informar las anomalías que se presenten durante el proceso al Auxiliar molinero.
- **Maquinista Familiar e Industrial.** Realizar el empaque de harina familiar e industrial en sus diferentes presentaciones, cumpliendo con las especificaciones de calidad y medio ambiente exigidas por los clientes y las políticas de calidad de la empresa; es responsable del funcionamiento y mantenimiento preventivo de la empacadora familiar e industrial, así como la coordinación del grupo de trabajo.
- **Empacador Familiar, Industrial y Subproductos.** Realizar el empaque de harina industrial, familiar, subproductos, sémola, semolato, harina de tercera, mogolla, salvado en sus diferentes presentaciones cumpliendo con las especificaciones de calidad y medio ambiente y de BPM exigidas en el proceso.
- **Mecánico.** Realizar el mantenimiento general, tanto preventivo como correctivo de máquinas y equipos mecánicos de la empresa de acuerdo a los parámetros de calidad y medio ambiente exigidos por la política de calidad de la empresa.
- **Electricista.** Velar por el buen funcionamiento de los equipos eléctricos, electrónicos y tableros de la empresa, al igual que por el mantenimiento preventivo y correctivo de los mismos.
- **Obra Civil.** Realizar el mantenimiento general, tanto preventivo como correctivo de las estructuras físicas, instalaciones hidráulicas y sanitarias de la empresa de acuerdo a los parámetros de calidad y medio ambiente exigidos por la política de calidad.

3.2.8.10 Oficina de Gestión de Calidad y Medio Ambiente. Coordina, establece, implementa y mantiene los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad y Medio Ambiente y las Buenas Prácticas de Manufactura en coordinación con la gerencia, asegurando que se cumplan los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

- **Responsable:** Jefe de Gestión de Calidad y Medio Ambiente
- **Jefe Inmediato:** Gerente General
- **Departamento/Área:** Gestión de Calidad y Medio Ambiente

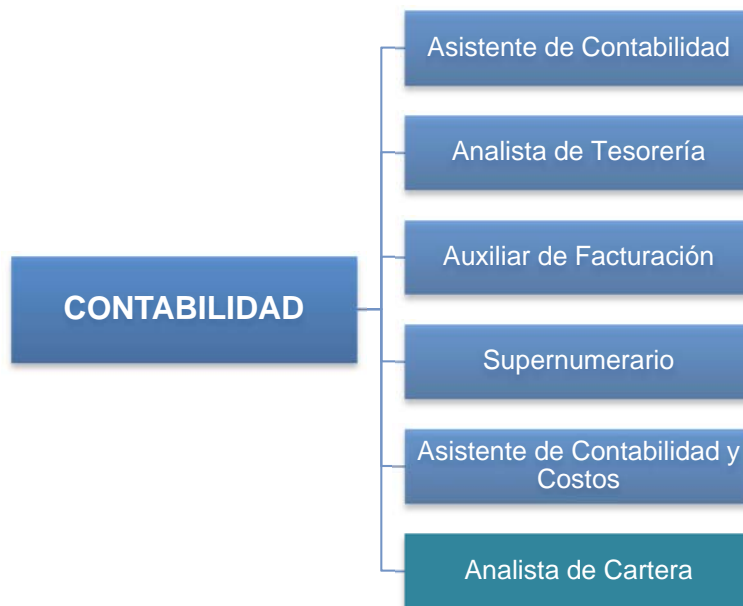
- **Cargos subordinados:** Control de documentos

- **Control de Documentos.** Elaboración y control de los documentos internos y externos, registros del sistema de Sistema de Gestión de la Calidad y Medio Ambiente, manteniéndolos vigentes en los sitios de uso. Elaboración de los informes estadísticos necesarios para la empresa. Seguimiento, vigilancia y control en el cumplimiento de las normas de seguridad industrial y salud ocupacional exigidas por la compañía según la normatividad de la legislación colombiana.

3.2.8.11 Contabilidad. Mantener la información financiera al día de manera confiable para la adecuada toma de decisiones por parte de la Gerencia y la Junta de Socios. Revisar y mantener el sistema de información total de la empresa de acuerdo al flujo establecido.

- **Responsable:** Jefe de Contabilidad
- **Jefe Inmediato:** Gerente General
- **Departamento/Área:** Contabilidad
- **Cargos subordinados:** Asistente de contabilidad y costos, Asistente de contabilidad, Analista de cartera, Analista de tesorería, Auxiliar de facturación, Supernumerario

En esta área de la compañía se encuentran las actividades relacionadas con las dos cuentas principales del tema de investigación, gráficamente esta cuenta con las siguientes sub-áreas actualmente para su normal funcionamiento:

Gráfica 5. Estructura del área de Contabilidad

Fuente: Organigrama Funcional. Industria de Harinas Tuluá Ltda.

- **Asistente de Contabilidad.** Recepcionar, radicar, revisar y contabilizar oportunamente las facturas de los proveedores recibidas y soportadas con órdenes de compra e informe de recepción, para ser autorizadas por la gerencia para su respectivo pago. Diligenciar y enviar con la supervisión del Contador informes a las entidades de control por parte del Estado como Superintendencias y DANE, y elaborar las declaraciones de IVA, Retención en la Fuente, Declaración de Renta y otros exigidos por la DIAN.
- **Analista de Tesorería.** Proporcionar a la gerencia los estados de disponibilidad de capital en los bancos actualizados al día y mantener actualizada la base de datos de los estados financieros de los clientes con la empresa, a fin de proporcionar la información necesaria que permita una toma de decisiones acertada, manteniendo una mejor oportunidad de negociación y de atención a los clientes. Elaborar los recibos de caja correspondientes a las entradas de efectivo por actividades realizadas por la compañía.

- **Auxiliar de Facturación.** Realizar la facturación del producto terminado solicitado por el cliente a través del pedido contrato, generando la remisión y el manifiesto de carga.
- **Supernumerario.** Proporcionar apoyo en las áreas de contabilidad cuando se requiera por ausencia del funcionario, realizar actividades otorgadas por el jefe del área, y prestar apoyo adicional al Asistente de Contabilidad.
- **Asistente de Contabilidad y Costos.** Realizar la recolección, organización, procesamiento, archivo y consolidación de los costos de producción, manejo y supervisión de los inventarios de materia prima, producto terminado, suministros y repuestos, coordinación de la logística y liquidación de la importación de materia prima.
- **Analista de Cartera.** Mantener actualizada la información financiera de los clientes, a fin de asignar cupos de crédito, controlar que el valor de la cartera no exceda los cupos asignados, mantener contacto con los clientes especialmente aquellos que presentan atrasos en los pagos, informar oportunamente al jefe de contabilidad y Director Comercial, de aquellos clientes que muestren un atraso en sus pagos o que al revisar la información financiera presente un deterioro económico financiero, solicitar apoyo del asesor jurídico para lograr el recaudo de la cartera que presente morosidad, establecer o proponer la creación de reservas para protección de cartera, estar atenta al desarrollo de los cobros judiciales y jurídico.

3.3 ANÁLISIS DE LAS CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES Y ACTIVOS FIJOS

Una vez analizada la compañía externa e internamente, se procede a investigar los procesos asociados a cada una de las cuentas objeto de estudio. Este análisis permite conocer la forma en que se realizan las actividades generadas por cada área responsable, determinando así la situación actual de las mismas.

Dado que estas áreas no cuentan con un instructivo normalizado a través del Sistema de Gestión de Calidad de la compañía, donde se establezcan las políticas, directrices e instrucciones relativas a las actividades que diariamente son realizadas por el responsable, se estableció la necesidad de realizar el seguimiento a las áreas

mediante entrevista (Ver Anexo 6 y 7) al personal involucrado durante un periodo de tiempo establecido, donde se detectaron y registraron los procesos recurrentes que generan diferentes documentos y comunicaciones con las demás áreas, que son fuente de entrada y salida de información.

Gráfica 6. Análisis Balance General (Activos) para el año 2011

INDUSTRIA DE HARINAS TULUA LTDA.
BALANCE GENERAL
(Miles de pesos)

	2010	2011	VV%	VH%
ACTIVOS				
ACTIVO CORRIENTE				
:				
:				
DEUDORES	6.533.052	7.549.481		
CLIENTES	5.543.750	5.748.563	12,03%	3,69%
:				
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	15.268.221	17.368.531		
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO				
:				
:				
:				
SUBTOTAL PPyE	6.439.985	5.947.026		
VALORIZACIONES PPyE	14.338.207	14.338.207		
TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	20.778.192	20.285.233	42,43%	-2,37%
:				
TOTAL ACTIVO	45.395.384	47.804.969	100%	5,30%
INGRESOS OPERACIONALES	31.395.397	34.028.495		

Fuente: SIREM – Superintendencia de Sociedades

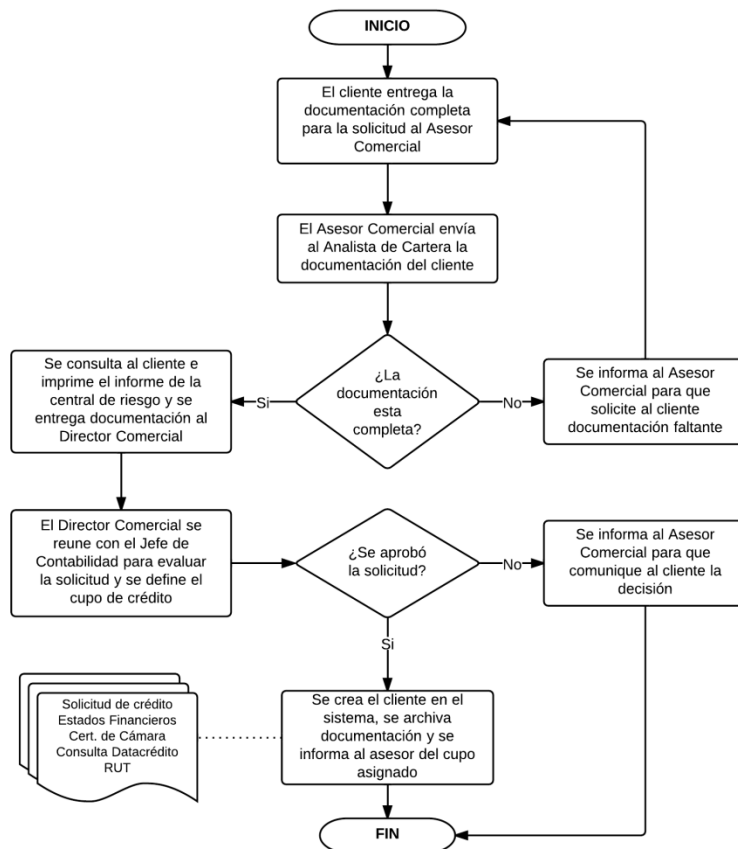
A través de este seguimiento, se diseñaron en algunos procesos flujogramas que describen gráficamente y de un modo más claro, cada uno de las actividades propias del cargo y en otras se describe su procedimiento de forma escrita.

3.3.1 Cuentas por Cobrar a Clientes. Como se puede observar en el Balance General de la compañía (Ver Gráfica 6) este rubro supera el 12% con relación al total del Activo Fijo; y un 33% con relación al Activo Corriente, además mantiene una rotación de Cuentas por Cobrar a Clientes con más de 60 días. Así mismo,

como se ha observado en el transcurso de la investigación, la responsabilidad de las Cuentas por Cobrar a clientes recae sobre la Oficina de Cartera. A través del seguimiento realizado, se identificaron los siguientes procesos que se llevan a cabo en esta área.

3.3.1.1 Proceso de Solicitud de crédito. La Gráfica 7 describe el proceso de solicitud de crédito de un cliente, donde intervienen el Área Comercial y la Oficina de Cartera:

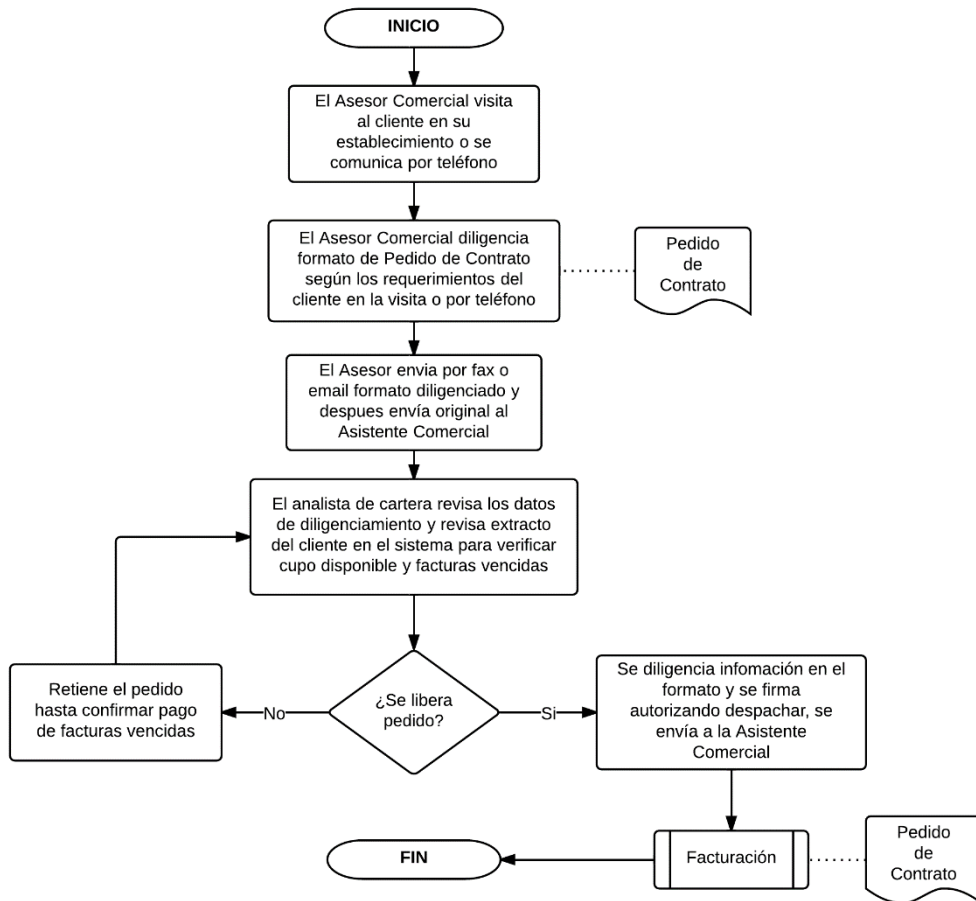
Gráfica 7. Proceso de Solicitud de Crédito



Fuente: Autores

3.3.1.2 Proceso de Liberación de Pedidos. En la Gráfica 8 se describe el proceso de Liberación de Pedidos provenientes del área comercial, donde intervienen los asesores comerciales y la Oficina de Cartera:

Gráfica 8. Proceso de Liberación de Pedidos

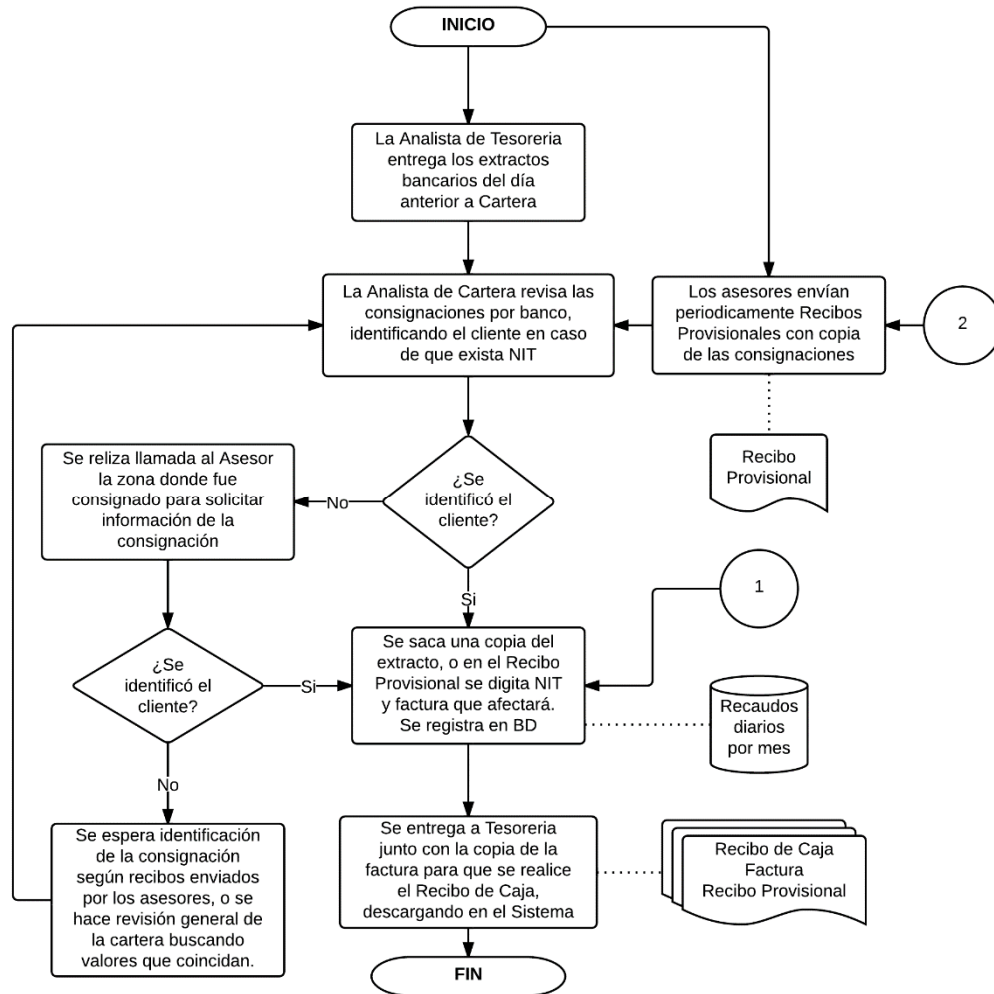


Fuente: Autores

3.3.1.3 Proceso de Recaudo por Consignación. En la siguiente Gráfica 9, se presenta el proceso de identificación de consignaciones que realizan los clientes para el pago de las facturas, en este se presentan dos usuarios que ingresan

documentos al proceso, la Analista de Tesorería que entrega los extractos bancarios del día anterior, y los Asesores Comerciales que envían periódicamente los Recibos Provisionales para la identificación de los pagos.

Gráfica 9. Proceso de Identificación de Consignaciones

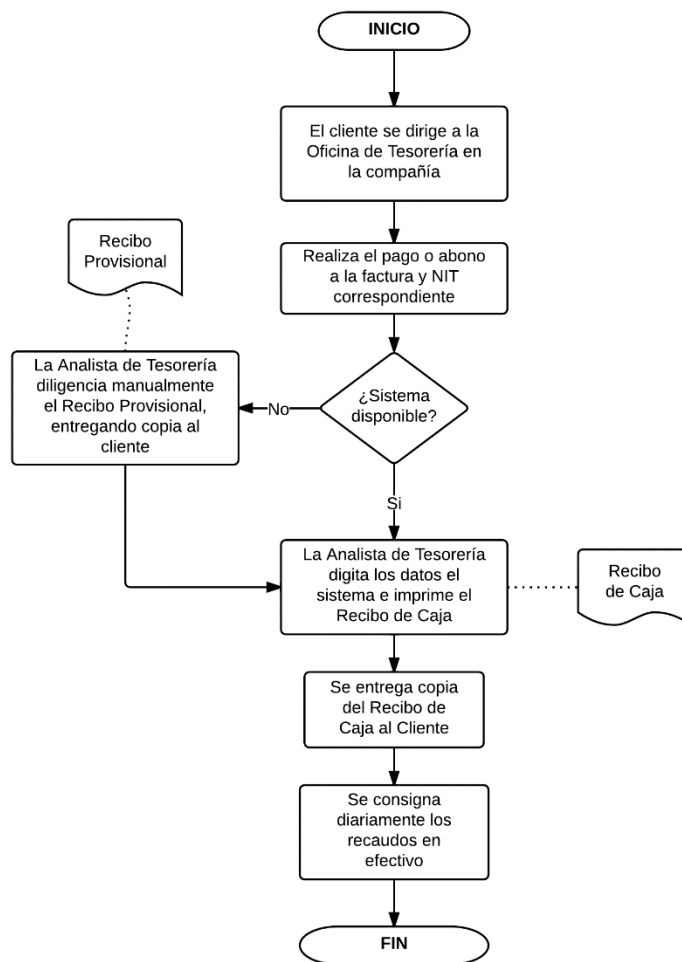


Fuente: Autores

3.3.1.4 Proceso de Recaudo en Efectivo. Aunque el siguiente proceso de la Gráfica 10 no pertenece a la Oficina de Cartera, afecta directamente las Cuentas por Cobrar a clientes. Este es realizado por la Analista de Tesorería y tiene que ver directamente con el pago en efectivo de las facturas de los clientes; por lo tanto,

afecta contablemente el extracto del cliente liberando cupo para posteriores pedidos. Además, la suma de los recaudos en efectivo son consignados diariamente en las cuentas destinadas para el pago de los clientes.

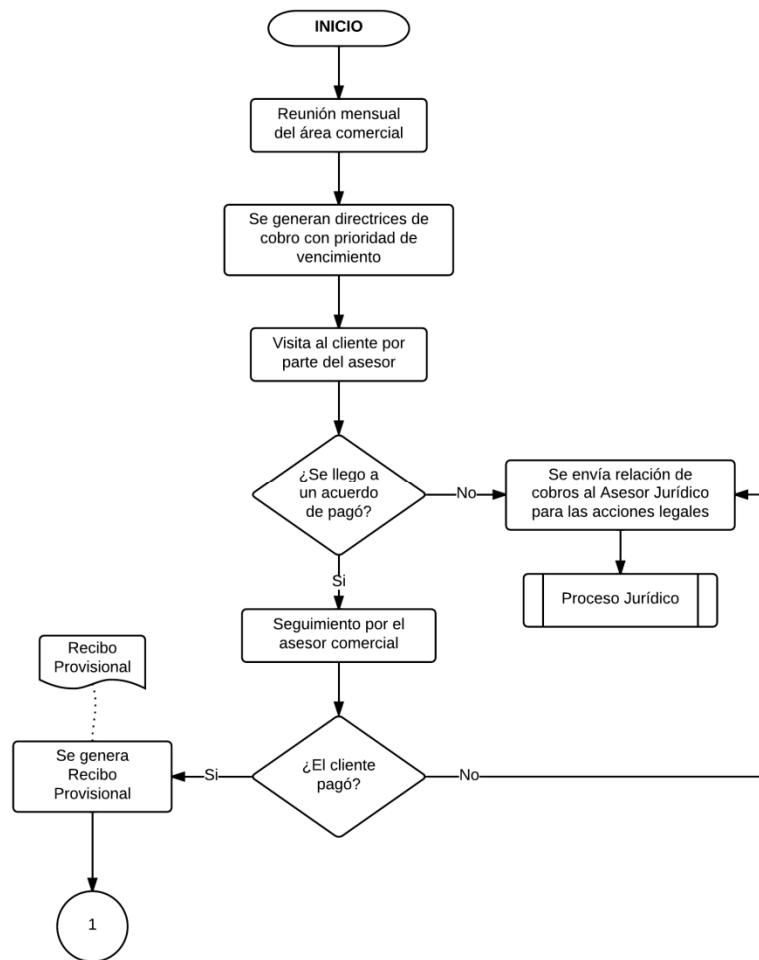
Gráfica 10. Proceso de Pago en Efectivo



Fuente: Autores

3.3.1.5 Proceso de Gestión de Cobro. Este proceso es realizado prácticamente por el área comercial a través de sus asesores. La actividad se genera inicialmente por una reunión mensual del Director Comercial, la Asistente Comercial, el Supervisor Comercial y los Asesores Comerciales; donde se debaten los saldos pendientes de cobro según su vencimiento y se generan directrices para la gestión de cobranza. La Gráfica 11 describe el proceso mencionado.

Gráfica 11. Proceso Gestión de Cobro

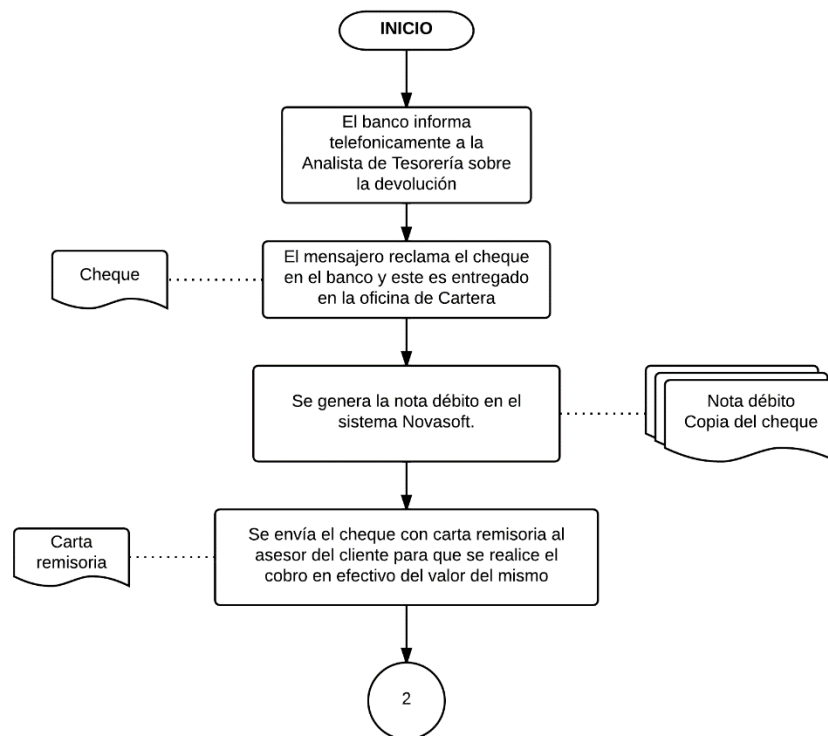


Fuente: Autores

Para los clientes que por su valor adeudado son especiales, el Director Comercial realiza el seguimiento mediante comunicaciones telefónicas, y de ser necesario visita al cliente; en algunos casos en compañía del Gerente General para llegar a un acuerdo de pago. En caso tal de que el acuerdo sea incumplido por parte del cliente, se procede a trasladar el cobro al Asesor Jurídico.

3.3.1.6 Devolución de cheques. A través de este proceso se realizan las notas débito por devoluciones de los cheques consignados por el cliente para el pago de sus facturas. En la Gráfica 12 se muestra cómo es realizado este proceso.

Gráfica 12. Proceso por Devolución de Cheques



Fuente: Autores

3.3.1.7 Cheques posfechados. Éste tipo de título se maneja en la Oficina de Tesorería una vez entregado por parte del Asesor comercial. Éstos son contabilizados inicialmente en cuentas de orden hasta su consignación. Una vez se realiza el proceso, la Analista de Tesorería realiza el respectivo recibo de caja.

3.3.1.8 Anticipos y devoluciones de clientes. El proceso realizado con los anticipos de clientes aunque no es recurrente, se maneja con un tipo de documento llamado “Anticipo”; el cual, una vez se factura a nombre del cliente se cruza el anticipo con el documento por cobrar.

Las devoluciones son contabilizadas por una “Nota de devolución”, que al igual que los anticipos son cruzados con los documentos por cobrar, descontando el valor bruto, el impuesto y los descuentos realizados al momento de la facturación.

3.3.1.9 Informes. A través de las actividades que se realiza en cada uno de los procesos se alimentan bases de datos para la generación de informes y reportes periódicos, los cuales sirven de información a los líderes para la toma de decisiones. Los siguientes son los consolidados que deben ser generados de acuerdo a su periodicidad:

- *Informe diario de recaudos:* este informe se genera a través del proceso de Identificación de Consignaciones. Como se describe en la Gráfica 8, la responsable de dicho proceso diariamente alimenta la base de datos, la cual, al finalizar el día es enviada por correo electrónico al Gerente General, Contador, Director Comercial, Tesorería, Asistente de Gerencia y al Socio mayoritario de la misma.
- *Informe mensual de recaudos por Vendedor-Zona:* este informe es generado a través del sistema Novasoft mensualmente, se imprime y se entrega al área de nómina para la respectiva liquidación de las comisiones por venta y recaudos de los asesores comerciales de acuerdo al presupuesto mensual de ventas elaborado por el líder del área comercial.
- *Informe de cartera mensual:* este informe se genera como anexo al Balance General, y se envía al Jefe de Contabilidad.

3.3.1.10 Documentos utilizados actualmente. A continuación se presentan los documentos utilizados en cada uno de los procesos descritos en los puntos anteriores.

Gráfica 13. Formato Recibo Provisional

Industria de Harinas Tuluá Limitada			RECIBO PROVISIONAL 13801	
NIT. 800.161.538-2 Carrera 28 No. 32 - 54 PBX: (2) 2242087 Teléfono: (2) 2245779 FAX: (2)2245815 Tel: Servicio al Cliente: (2) 2251477 E-mail: servicioalcliente@harinastulua.com - TULUA - COLOMBIA			\$	
FECHA:		CIUDAD:		DIRECCIÓN:
RECIBIDO DE				
LA SUMA DE				
POR CONCEPTO DE				
CHEQUE No.	FECHA CONSIGNACIÓN		BANCO	EFFECTIVO <input type="checkbox"/>
BANCO	CHEQUE No.	VALOR	FIRMA Y SELLO	
OBSERVACIONES:				
			C.C. o NIT.	

Fuente: Control de documentos. Industria de Harinas Tuluá Ltda.

El Recibo Provisional (Gráfica 13) contiene tres copias (amarilla, verde y roja), y se genera una vez el cliente ha entregado dinero en efectivo o copia de consignación y transferencias a los asesores comerciales como parte del pago de sus facturas. Es un soporte previo a la generación del Recibo de Caja.

Gráfica 14. Formato Recibo de Caja

INDUSTRIA DE HARINAS TULUA LTDA.					TESORERIA NO.040		
800.161.538-2					RECIBO DE CAJA No. RC-77378		
FECHA :		CHEQUE NO.			No REF.		
NIT:		BANCO					
CLIENTE:		VENDEDOR					
CODIGO							
DIRECCION							
N.FACTURA	VALOR BRUTO	RETENCION	ICA	RET.IVA	DESCUENTO	M. VR.	TOTAL CANCELADO
TOTALES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
SON :							
Elaborado:		Revisado:			Aprobado:		

Fuente: Control de documentos. Industria de Harinas Tuluá Ltda.

El Recibo de Caja (Gráfica 14) se origina como respuesta a la digitación en el sistema Novasoft del pago realizado. Este documento puede generarse después de haber realizado un Recibo Provisional (Gráfica 12) o si el cliente ha realizado el pago directamente en la oficina, donde se le entrega una copia como soporte de pago.

El Pedido de Contrato (Gráfica 15) se genera cuando un cliente realiza una solicitud de compra de productos, ya sea a través de las visitas de los asesores comerciales o mediante comunicación telefónica.

Gráfica 16. Formato Solicitud de Crédito. Página 1.

INDUSTRIA DE HARINAS TULUA LTDA SOLICITUD DE CREDITO					
Código cliente <input style="width: 50px;" type="text"/>				Pag. 1 de 2	
INFORMACION BASICA					
Razón social / Nombre propietario			Identificación No. De		
Nombre del negocio			Representante legal		
Identificación representante legal		Teléfono 1 del negocio		Teléfono 2 del negocio	
CC. <input type="checkbox"/> C.E. <input type="checkbox"/> No. De		Fax del negocio			
E-mail		Celular		Dirección residencia	
				Teléfono residencia	
Actividad social a la que se dedica el negocio (descripción breve)					
Direcciones autorizadas para envío de mercancía (incluida la principal)		Teléfono	Ciudad	Firmas autorizadas para recibir	
Tiempo de establecido el negocio		Local propio <input type="checkbox"/> Alquilado <input type="checkbox"/>		Valor arrendamiento \$	
Nombre del arrendador				Teléfono arrendador	
Registro camara de comercio No.			Fecha de matrícula ante camara y comercio		
CLIENTES DE CONTADO					
REFERENCIA COMERCIAL					
Compañía			Ciudad		Teléfono
Antigüedad			Promedio de compra		
REFERENCIA FAMILIAR					
Nombre y apellido		Parentesco		Dirección	
				Ciudad	
				Teléfono	
PARA SOLICITUD DE CREDITO					
Ventas mensuales		Capital		Linea que solicita	
PATRIMONIO					
Clase inmueble		Dirección		Ciudad	
				Avalúo comercial	
				Hipoteca Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
				Valor	
Clase inmueble		Dirección		Ciudad	
				Avalúo comercial	
				Hipoteca Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
				Valor	
Marca del Vehículo		Modelo		Placas	
				Reserva de dominio	
				Entidad	
Marca del Vehículo		Modelo		Placas	
				Reserva de dominio	
				Entidad	
SEGUROS					
Compañía		Oficina		Tipo de poliza	
				Valor Primas	
				Vencimiento	
REFERENCIAS BANCARIAS					
Entidad		Cuenta No.		Sucursal	
				Antigüedad	
				Telefono	
				Ciudad	
Entidad		Cuenta No.		Sucursal	
				Antigüedad	
				Telefono	
				Ciudad	
REFERENCIAS COMERCIALES					
Compañía		Ciudad		Telefono	
				Antigüedad	
				Promedio de compra	
Compañía		Ciudad		Telefono	
				Antigüedad	
				Promedio de compra	
Compañía		Ciudad		Telefono	
				Antigüedad	
				Promedio de compra	
Compañía		Ciudad		Telefono	
				Antigüedad	
				Promedio de compra	
REFERENCIAS FAMILIARES					
Nombre y apellido		Parentesco		Direccion	
				Ciudad	
				Telefono	
Nombre y apellido		Parentesco		Direccion	
				Ciudad	
				Telefono	
Autorizo a Industria de Harinas Tuluá Ltda para que confirme de cualquier fuente, la información diligenciada en este documento y en general mi comportamiento financiero y comercial y reporte a las Centrales de riesgo. Fecha. 27-08-07 Versión: 1					
				FIRMA Y SELLO CLIENTE PROPIETARIO O REPRESENTANTE C.C. / NIT. _____	
DOCUMENTO NO CONTROLADO					

Fuente: Control de documentos. Industria de Harinas Tuluá Ltda.

Gráfica 17. Formato Solicitud de Crédito. Página 2.

INDUSTRIA DE HARINAS TULUA LTDA SOLICITUD DE CREDITO													
Pag. 2 de 2													
ESPACIO USO EXCLUSIVO DE INDUSTRIA DE HARINAS TULUA LTDA													
REPRESENTANTE DE VENTAS													
Nombre del vendedor				Zona									
INFORMACION DE LA RUTA													
Frecuencia		Dia		Orden									
RESPONSABLE EN CARTERA													
Nombre del funcionario de cartera													
CONTACTOS (responsables: compras, pagos, bodega, contabilidad, mercadeo, etc)													
Nombre propietario / representante legal		Cargo		Area	Teléfono Extensión								
Dirección oficina		E-mail	Fecha cumpleaños	hobbies									
Nombre otro contacto		Cargo		Area	Teléfono Extensión								
Dirección oficina		E-mail	Fecha cumpleaños	hobbies									
Nombre otro contacto		Cargo		Area	Teléfono Extensión								
Dirección oficina		E-mail	Fecha cumpleaños	hobbies									
COMENTARIOS DEL PROCESO COMERCIAL													
COMENTARIOS DEL AREA DE CARTERA													
APROBACION													
Fecha de aprobación		Cupo aprobado	Condiciones de pago		Firma 1 - Cartera								
Dia	Mes	Año											
Firma 2 - Director comercial			Firma 3 - Gerente General										
Documentos requeridos para vinculación de clientes según cupo y plazo: <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td><input type="checkbox"/> Solicitud de crédito debidamente diligenciada</td> <td><input type="checkbox"/> Referencias comerciales</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Fotocopia de cédula o Nit</td> <td><input type="checkbox"/> Fotocopia del Rut</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Certificado de camara y comercio (vigencia un mes)</td> <td><input type="checkbox"/> Balance general y estado de resultados</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Referencias bancarias (vigencia un mes)</td> <td><input type="checkbox"/> Reporte de visita del Director Comercial</td> </tr> </table>						<input type="checkbox"/> Solicitud de crédito debidamente diligenciada	<input type="checkbox"/> Referencias comerciales	<input type="checkbox"/> Fotocopia de cédula o Nit	<input type="checkbox"/> Fotocopia del Rut	<input type="checkbox"/> Certificado de camara y comercio (vigencia un mes)	<input type="checkbox"/> Balance general y estado de resultados	<input type="checkbox"/> Referencias bancarias (vigencia un mes)	<input type="checkbox"/> Reporte de visita del Director Comercial
<input type="checkbox"/> Solicitud de crédito debidamente diligenciada	<input type="checkbox"/> Referencias comerciales												
<input type="checkbox"/> Fotocopia de cédula o Nit	<input type="checkbox"/> Fotocopia del Rut												
<input type="checkbox"/> Certificado de camara y comercio (vigencia un mes)	<input type="checkbox"/> Balance general y estado de resultados												
<input type="checkbox"/> Referencias bancarias (vigencia un mes)	<input type="checkbox"/> Reporte de visita del Director Comercial												
Fecha: 27-08-07 Versión: 1													
DOCUMENTO NO CONTROLADO													

Fuente: Control de documentos. Industria de Harinas Tuluá Ltda.

La Solicitud de Crédito (Gráfica 16 y 17) es un documento originado tras el interés de un cliente nuevo o antiguo comprar a crédito; ya sea a 8, 15 o 30 días. En este, igualmente el cliente acepta que sea consultado por las centrales de riesgo y anexa al mismo los documentos legales de composición y Estados Financieros actuales de la empresa.

3.3.2 Activos Fijos. En este rubro la compañía encuentra su punto más débil en cuanto al tema de investigación se refiere, aún más cuando éste representa el 42,43% del total del Activo según el Balance General de la compañía (Ver Gráfica 6). El resultado de la entrevista y las respuestas generadas por el cuestionario diligenciado por la Asistente de Contabilidad y Costos sobre el manejo y control de los activos fijos, permite concluir que la compañía no cuenta con políticas y procedimientos establecidos para un adecuado control de estos bienes, de igual manera, no cuenta con la asignación de un responsable para este tipo de actividades.

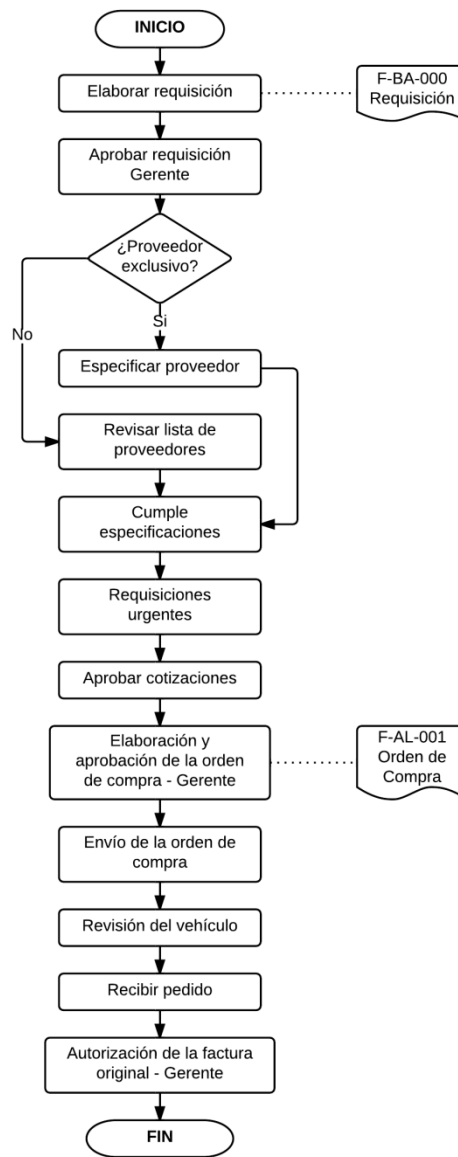
A través de la importancia del mejoramiento de los procesos de su Sistema de Gestión de la Calidad, la compañía ha generado instructivos de procedimiento normalizados que crean algunas directrices que mejoran este aspecto; es el caso de la adquisición de los activos fijos, donde su proceso ha sido documentado por la Oficina de Compras, el cual es utilizado para cualquier adquisición de bienes y servicios en la compañía.

Para analizar hasta qué punto la organización controla sus activos fijos desde el momento en que se requiere la compra hasta su puesta en marcha o funcionamiento, se describen los procesos que tienen que ver directamente con este rubro.

3.3.2.1 Adquisición. A través del Instructivo de procedimiento E-AL-000 (Ver Anexo 1) normalizado por el Sistema de Gestión de la Calidad, la Oficina de Compras realiza todas las actividades para la adquisición de los bienes y servicios. Este instructivo, tiene como objetivo garantizar el cumplimiento de las especificaciones en el producto comprado y el control de los aspectos ambientales de los mismos.

En la Gráfica 18 se describe el proceso de compra desde su requerimiento hasta la recepción de los bienes.

Gráfica 18. Procedimiento de Compra



Fuente: Instructivo de Procedimiento Compras. Industria de Harinas Tuluá.

3.3.2.2 Recepción y entrega. La recepción de los bienes adquiridos está a cargo de la Analista de Compras, y tal actividad no es registrada en ningún documento. Una vez recibido el bien a satisfacción, el analista hace entrega al área o persona responsable del manejo y uso del respectivo activo. La responsabilidad, custodia y salvaguarda de dicho bien no se realiza mediante una constancia.

3.3.2.3 Identificación de activos fijos. Actualmente la compañía no cuenta con un sistema para la identificación de los bienes.

3.3.2.4 Manejo de garantías. Las actividades para la solicitud de garantía de los bienes con el proveedor son realizadas por el analista de compras, una vez quien maneja el activo informa dicha anomalía; este procedimiento no está soportado mediante registro.

3.3.2.5 Baja de activos fijos. Este procedimiento es responsabilidad del Contador y del Jefe de Mantenimiento. Las diferentes áreas solicitan la revisión del activo, para que el Jefe de Mantenimiento determine si éste efectivamente no se puede reparar, es obsoleto o improductivo de acuerdo a su rendimiento; para lo cual el área respectiva solicita su cambio con el gerente o el área de compras mediante el formato de requisición.

3.3.2.6 Venta o donación de activos fijos. En su mayoría los bienes que han sido detectados por obsolescencia y/o improductividad son entregados en calidad de donación al fondo de empleados de la compañía, quienes determinan a quien serán vendidos. Este procedimiento no deja registro de tal actividad.

3.3.2.7 Valuación. Los activos fijos de la compañía son valorados de acuerdo a dos puntos: a) si éste es adquirido a un proveedor nacional, se tendrá en cuenta solo el valor de la adquisición; b) si es adquirido a través de un proveedor extranjero, se cargará a su valor el de adquisición más los gastos por importación.

3.3.2.8 Adiciones y mejoras a los activos fijos. Las erogaciones realizadas por adiciones o mejoras que aumenten la vida útil de este son cargadas al auxiliar del activo fijo. Si este valor corresponde a una reparación o mantenimiento, será reconocido como un gasto.

3.3.2.9 Depreciación. Actualmente la compañía calcula la suma de la depreciación mensual de acuerdo al valor histórico de los activos fijos, identificando según el tipo y obteniendo éste por el método de línea recta. La vida de útil de los activos es asignada de acuerdo a los parámetros establecidos por el Estatuto Tributario.

3.3.2.10 Documentos utilizados actualmente. En la actualidad, el proceso de Compras es el único que cuenta con formatos elaborados para sus procedimientos.

Gráfica 19. Formato Requisición

DOCUMENTO NO CONTROLADO		
INDUSTRIA DE HARINAS TULUÁ LTDA.		
REQUISICIÓN # _____		
FECHA		
DESTINO - DEPARTAMENTO		
PRIORIDAD		
PROVEEDOR		
CANTIDAD	REFERENCIA	DESCRIPCIÓN
SOLICITÓ: _____ REVISÓ: _____ APROBÓ: _____		
OBSERVACIONES		

F-BA-000
03-11-00

Fuente: Control de documentos. Industria de Harinas Tuluá Ltda.

La Requisición (Gráfica 19) es originada en el momento en que un área crea la necesidad de adquirir un bien o servicio. Este es el primer paso en el proceso de compra.

Gráfica 20. Formato Orden de Compra

INDUSTRIA DE HARINAS TULUA LTDA. 800.161.538-2		COMPRAS NO. 007			
ORDEN DE COMPRA		NUMERO: No. REQUISICION:			
PROVEEDOR:	FECHA:	DIAS PLAZO :			
	FECHA APROXIMADA DE ENTREGA:				
ITEM	NOMBRE	U_MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNIT	PRECIO TOTAL
OBSERVACIONES:				SUBTOTAL IVA RETEFUENTE VALOR TOTAL	
SON:					
JEFE COMPRAS NACIONALES					

Fuente: Control de documentos. Industria de Harinas Tuluá Ltda.

La Orden de Compra (Gráfica 20) surge después de ser autorizada la Requisición (Gráfica 18) por la Gerencia. Esta orden es enviada al proveedor como legalización de la compra por parte de la compañía.

3.4 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL

Es importante inicialmente resaltar que todas las actividades que se realizan actualmente en la compañía, principalmente en las Cuentas por Cobrar a clientes, le han permitido mantenerse a través del tiempo. Pero, es necesario tener en cuenta que el análisis ha representado una buena herramienta para identificar las deficiencias y riesgos que en algún momento le podrían generar un problema a la organización.

En general, aunque en los dos rubros analizados se identifica una secuencia e interacción de los procesos, no se determinan los métodos y criterios requeridos para su manejo y control, lo que dificulta la organización de las actividades, así como la realización efectiva de éstos. Estos procedimientos se realizan mecánicamente, por costumbre y según la necesidad, sin tener un control específico. Así mismo, no se identifica una medición, análisis y evaluación como una actividad desarrollada de forma continua en la compañía.

Analizando el indicador de Rotación de Cartera según el Balance General (Ver Gráfica 6), donde arroja en los dos periodos (2010-2011) un resultado mayor a 60 días, se puede evidenciar que es necesario establecer políticas documentadas de cobro y recaudo.

Si bien la organización cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo con los criterios de la norma NTC ISO 9001:2008, todos los procesos referentes a estos dos rubros, a excepción de la adquisición de los bienes, no se encuentran debidamente documentados y normalizados.

A partir de aplicación y análisis de las entrevistas (Ver Anexo 6 y 7), cuestionarios (Ver Anexo 4 y 5) y observación al área, realizados a las partes responsables para cada rubro, se identificaron los siguientes aspectos a mejorar:

3.4.1 Activos Fijos.

- Actualmente no existe un método que permita a la compañía proporcionar una plena identificación de sus activos fijos.

- No se cuenta con un registro general de los activos fijos, donde estén consignadas las especificaciones e identificación de los bienes, con información relevante sobre su vida útil, costo histórico y depreciación mensual y anual.
- No se lleva a cabo un inventario físico establecido periódicamente que permita comparar los resultados de éste con los registros respectivos.
- No existe una asignación de responsabilidad de la custodia, salvaguarda y buen uso de los bienes.
- No se registran los movimientos que se efectúen dentro o fuera del edificio, que permita controlar los traslados, préstamos y retiros de estos bienes mediante la aprobación por el jefe o líder del área.
- Cada que se retira de la compañía un empleado quien tiene a cargo bienes que le fueron asignados para el normal funcionamiento de sus actividades, no se realiza una entrega formal de los mismos.
- El retiro por venta o baja de activos fijos no está soportado mediante el registro en un documento, que sea soporte para el posterior proceso por parte de contabilidad.
- No se hace uso del módulo de Activos Fijos del software Novasoft con el que cuenta la compañía.

3.4.2 Cuentas por Cobrar a clientes.

- Actualmente no se cuenta con un informe diario de consignaciones por parte de los asesores comerciales, que permita una identificación temprana de estas cuando el extracto no refleja el NIT del cliente o este no informa el pago.
- No existe una política establecida para el manejo de las provisiones de cuentas incobrables y castigo de cartera.
- No cuenta con políticas definidas para el estudio de crédito de los clientes y la posterior otorgación de cupos.
- Se evidenció la ausencia de información de cupo de crédito en el sistema para clientes a los que se les factura hasta con 30 días de plazo.

- Las notas contables por devoluciones o cruces son firmadas por el responsable del cargo, sin que haya una firma de aprobación del Jefe de Contabilidad.

- Analizando el indicador de Rotación de Cartera según el Balance General (Ver Gráfica 6), donde arroja en los dos periodos (2010-2011) un resultado mayor a 60 días, se puede evidenciar que es necesario establecer políticas documentadas de cobro y recaudo.

4. DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LAS CUENTAS POR COBRAR Y ACTIVOS FIJOS

Una vez analizada la situación actual, estableciendo la existencia de políticas y directrices trazadas por la compañía para las Cuentas por Cobrar a clientes y los Activos Fijos que procuran mantener un control de las mismas, e identificadas las deficiencias y actividades a mejorar; en este capítulo de la investigación se procede a elaborar a través de cada uno de los componentes de control interno emitidos en el Informe COSO, un Sistema que defina la estructura del control necesario para garantizar el logro de los objetivos desde estos dos rubros.

4.1 AMBIENTE DE CONTROL

En este componente, se establecen las bases necesarias que le permitan una cultura organizacional, que garantiza el compromiso de sus miembros para el logro de las metas propuestas. Estas son de cumplimiento para todas las áreas de la organización.

4.1.1 Integridad y valores éticos. A través del área de Gestión Humana, de acuerdo a las necesidades de su programa de Responsabilidad Social Empresarial y el Sistema de Gestión de la Calidad y el Medio Ambiente, la compañía cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo y un Código de Ética, con los cuales procura mantener un clima ético y de bienestar tanto interno como externo.

Así mismo, la alta dirección debe controlar las presiones que pueden existir para el logro de metas establecidas, como es el caso de los asesores comerciales que deben cumplir un presupuesto mensual de ventas y recaudos, lo que puede llevar a que se cometan acciones fraudulentas para dicho cumplimiento.

Por lo anterior, la Gerencia mediante el área de Gestión Humana ha creado acciones correctivas para este tipo de situaciones que comprometen el desarrollo normal de la compañía, como el llamado a descargos, en donde al(los) acusado(s) se le garantiza el debido proceso permitiendo expresar cuales fueron las circunstancias que condujeron a quebrantar la confianza otorgada por la compañía.

Sin embargo, deben crearse controles preventivos que eviten al máximo hechos que afectan negativamente la imagen de la compañía.

Por otro lado, se han creado mecanismos que procuran brindarles a los miembros de la organización la posibilidad de crecer profesional y personalmente. A través del programa de Responsabilidad Social Empresarial, genera campañas que orientan al trabajador a mejorar su calidad de vida y el de su familia.

4.1.2 Competencia Profesional. Para lograr un personal competente tanto profesional como hábil, la compañía ha desarrollado políticas documentadas en el Instructivo E-GH-001 Evaluación de Competencias del Personal (Ver Anexo 2), donde se establecen los parámetros y se crea un comité que define los requisitos mínimos de competencias para cada cargo, donde se involucran requisitos de educación, formación, experiencia y habilidades en la elaboración del perfil.

4.1.3 Filosofía y estilo de Dirección. La dirección de la compañía ha logrado establecer una filosofía de calidez, compromiso y co-ayuda entre todos los miembros de ella, desde los cargos inferiores hasta los de jefatura. Se hace énfasis en la generación de responsabilidad con sus funciones por parte de todos integrantes, manteniendo una comunicación adecuada y de respeto.

El estilo utilizado por la dirección es participativo, en donde busca fomentar en los empleados sentido de pertenencia y compromiso con las actividades cotidianas propias de su cargo y las asignadas por la gerencia.

4.1.4 Estructura y Plan Organizacional. Actualmente la empresa cuenta con una organización de su estructura plasmada en el Manual de Calidad a través de un Organigrama Funcional. Aunque en este manual no se tienen los cambios realizados en algunas áreas, el jefe de la Oficina de Gestión Humana ha diseñado la nueva estructura (Ver Gráfica 4) de acuerdo a los cambios realizados, sin ser normalizado aún.

Por medio de esta estructura, se define el nivel de autoridad y responsabilidad en cada una de las áreas. El proceso relacionado con las Cuentas por Cobrar a clientes está a cargo de la Analista de Cartera, y los Activos Fijos no tiene asignado un

responsable, sin embargo las actividades que se realizan para el manejo y control son responsabilidad absoluta del Jefe de Contabilidad.

4.1.5 Políticas y prácticas de Recursos Humanos. En el marco de las políticas creadas para la Administración del Recurso Humano que permitan una vinculación de personas competentes y calificadas según las necesidades, se han establecido directrices para el reclutamiento, selección y entrenamiento de los miembros de la organización.

Las prácticas de reclutamiento y selección de personal encargadas al área de Gestión Humana, han sido definidas así:

- i. Se establece la necesidad del cargo o vacante.
- ii. Se reclutan aspirantes por medio de fuentes externas; particulares o empresas temporales de empleo.
- iii. Citación a entrevista psicológica y de ser necesario con el jefe del área que requiere personal.
- iv. Citación a entrevista con el (la) Gerente quien define finalmente la persona idónea para el cargo.
- v. Vinculación por medio de empresa temporal o directamente por la compañía según las indicaciones de la Gerencia.

Así mismo, se establece por medio del Instructivo E-GH-000 Entrenamiento (Ver **Anexo 3**), los lineamientos para la identificación de necesidades de entrenamiento del personal, como las actividades para suministrarlo y lograr el buen desempeño del Sistema de Gestión de Calidad y Medio Ambiente.

Igualmente, cada que se renueve un contrato o se cambie el tipo de contratación temporal a pertenecer a la planta, la compañía ha creado una evaluación del desempeño diligenciada por el jefe inmediato, que busca valorar los logros o aptitudes de la persona de modo tal que defina su permanencia en el cargo.

4.2 EVALUACIÓN DE RIESGOS

Para la identificación y evaluación de los riesgos a los cuales se enfrenta la compañía en el campo de los Activos Fijos y las Cuentas por Cobrar a clientes, se realiza inicialmente una descripción de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que afectan positiva o negativamente estos dos rubros.

Tabla 3. Descripción DOFA de Activos Fijos y Cuentas por Cobrar a clientes

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
<p>Cuentas por cobrar</p> <ul style="list-style-type: none"> Mejoras en el comercio nacional de harinas. Oportunidades de exportación de harina por medio de los tratados comerciales entre Colombia y otros países como Canadá, Estados Unidos, México y la Unión Europea, entre otros. <p>Activos Fijos</p> <ul style="list-style-type: none"> Disminución de aranceles en la importación de maquinaria, equipo y tecnología, etc.⁸³ Software especializado en el control de activos fijos. El establecimiento de empresas extranjeras para la adquisición directa de maquinaria y equipos tecnológicos. 	<p>Cuentas por Cobrar</p> <ul style="list-style-type: none"> Equipo amplio de asesores comerciales con cobertura por zonas. Oficina independiente para el manejo de las cuentas por cobrar. Estructura organizacional firme. <p>Activos Fijos</p> <ul style="list-style-type: none"> Concentración de los activos fijos en un solo edificio Vigilancia privada en el edificio. Cobertura con pólizas de seguros.
AMENAZAS	DEBILIDADES
<p>Cuentas por cobrar</p> <ul style="list-style-type: none"> Catástrofes naturales, actividades insurgentes y delincuenciales. Decrecimiento de la economía comercial. Políticas nacionales que generen una disminución en el consumo de la harina de trigo y sus derivados. Imposibilidad de pago de parte de los clientes. Posibilidad de que la empresa entre en iliquidez por disminución de recaudos de clientes. <p>Activos Fijos</p> <ul style="list-style-type: none"> Catástrofes naturales, actividades insurgentes y delincuenciales. Robos, accidentes. Limitaciones en la importación de maquinaria, equipo, tecnología, por cierre de tratados comerciales o cambio de políticas que aumenten los aranceles. 	<p>Cuentas por cobrar</p> <ul style="list-style-type: none"> Ausencia de instructivo de procedimiento y del manual de funciones normalizado. No se realiza una adecuada aprobación de los documentos. No se realizan confrontaciones periódicas de los saldos de clientes por medio de comunicaciones escritas o telefónicas. <p>Activos Fijos</p> <ul style="list-style-type: none"> Ausencia del instructivo de procedimiento y del manual de funciones normalizado. No existe una identificación de los bienes. No se asignan responsabilidades sobre los bienes. No cuenta con un registro de los activos fijos con información de ubicación, depreciación, vida útil. No se realiza inventario físico de los bienes.

Fuente: *Autores.*

⁸³ Sección Economía. En: Portafolio.co. Agosto, 2012. www.portafolio.co.

A través de la descripción DOFA en la Tabla 3, se buscan identificar los posibles riesgos a los que se encuentra la compañía, estableciendo su probabilidad de ocurrencia y el impacto de los mismos, calificándolos y evaluándolos, con el fin de obtener la información necesaria para establecer el nivel de cada uno de los riesgos y las acciones que se deben implementar.

Los riesgos se clasificarán según su probabilidad de ocurrencia de acuerdo al número de veces que se presenta o puede presentarse, así:

- Alta, con un valor numérico 3.
- Media, con un valor numérico 2.
- Baja, con un valor numérico 1.

Así mismo, su impacto se clasificará así:

- Leve, con un valor numérico 5.
- Moderado, con un valor numérico 10.
- Fuerte, con un valor numérico 20.

Tabla 4. Matriz de Calificación de Riesgos

		IMPACTO		
		Leve (5)	Moderado (10)	Fuerte (20)
PROBABILIDAD	Baja (1)	Riesgo Aceptable (5) <i>Asumir el riesgo</i>	Riesgo Tolerable (10) <i>Reducir el riesgo</i> <i>Compartir</i>	Riesgo Moderado (20) <i>Reducir el riesgo</i> <i>Compartir</i>
	Media (2)	Riesgo Tolerable (10) <i>Asumir el riesgo</i> <i>Reducir el riesgo</i>	Riesgo Moderado (20) <i>Reducir el riesgo</i> <i>Evitar el riesgo</i> <i>Compartir</i>	Riesgo Importante (40) <i>Reducir el riesgo</i> <i>Evitar el riesgo</i> <i>Compartir</i>
	Alta (3)	Riesgo Moderado (15) <i>Evitar el riesgo</i>	Riesgo Importante (30) <i>Reducir el riesgo</i> <i>Evitar el riesgo</i> <i>Compartir</i>	Riesgo Inaceptable (60) <i>Evitar el riesgo</i> <i>Reducir el riesgo</i> <i>Compartir</i>

Fuente: Adaptación “Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los riesgos”. Universidad Francisco de Paula Santander.

Así mismo, según la posición del riesgo establecido en la matriz de la Tabla 4, la cual se determina multiplicando el valor numérico de su probabilidad de ocurrencia por el del impacto, se evalúa clasificando y aplicando los siguientes criterios:

- **Riesgo Aceptable (5):** el riesgo se encuentra en un nivel que puede aceptar la compañía, sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las que actualmente posee; en este tipo de riesgo se pueden tomar medidas preventivas.
- **Riesgo Tolerable (10), Moderado (15) o Importante (30):** se deben tomar acciones inmediatas para llevar el riesgo a aceptable; en este tipo de riesgo se toman medidas correctivas.
- **Riesgo Inaceptable (60):** es aconsejable eliminar la actividad que genera el riesgo en la medida que sea posible.

4.2.1 Políticas para la administración del riesgo. A través de estas políticas, se fijan las opciones para tratar y manejar los riesgos que le permiten a los responsables de cada área tomar las acciones más adecuadas para garantizar su administración. Estas opciones pueden realizarse independientemente o de manera conjunta.

- **Evitar el riesgo:** se toman medidas de prevención para sucesos que se generan sustancialmente.
- **Reducir el riesgo:** se deben tomar medidas para disminuir la probabilidad (medidas de prevención) y su impacto (medidas de protección).
- **Compartir el riesgo:** reduce su efecto a través del traspaso de las pérdidas generadas a otras empresas, como es el caso de las aseguradoras.
- **Asumir el riesgo:** luego de reducir y compartir el riesgo, puede quedar un riesgo mínimo que se debe aceptar y crear planes de contingencia para su control.

Una vez definidos los criterios de clasificación y valoración de los riesgos, además del análisis y caracterización de la Matriz DOFA; a continuación se identifica cada uno de ellos en las dos áreas de investigación:

Tabla 5. Matriz de Riesgos de las Cuentas por Cobrar a clientes

RIESGO	IMPACTO	PROBABILIDAD	I x P	EFEKTOS	RESPUESTA AL RIESGO	RESPONSABLE
Cientes con mala conducta crediticia	Moderado (10)	Media (2)	20	Aumentan la morosidad de la cartera.	Análisis minucioso del cliente	Comité de Crédito
Entrega de información financiera no real por parte del cliente	Moderado (10)	Baja (1)	10	Otorgamiento de cupos que no podrá cubrir	Análisis exhaustivo de la información entregada, cruzando información con referencias.	Comité de Crédito
Recaudos no registrados por el cliente	Moderado (10)	Alta (3)	30	Retención de pedidos	Establecer informes diarios de los pagos realizados.	Asesores Comerciales
					Visitas periódicas a los clientes para que informen de pagos realizados.	Asesores Comerciales
					Crear cultura en clientes para informar sobre cualquier medio la realización de un recaudo.	Asesores Comerciales Analista Cartera
Recaudo no oportuno de cartera	Moderado (10)	Baja (1)	10	Reducción de los recaudos y aumento de la cartera castigada, afectando el flujo de caja	Motivar e incentivar la fuerza de cobro a los asesores.	Director Comercial
Cuentas incobrables	Fuerte (20)	Baja (1)	20	Reducción de los ingresos y aumento de la cartera castigada	Definir políticas de cobro.	Gerencia
					Reuniones periódicas para analizar y revisar los saldos de los clientes, para definir actividades de cobro.	Director Comercial Asesores Comerciales Analista de Cartera

Tabla 5. (Continuación)

RIESGO	IMPACTO	PROBABILIDAD	I x P	EFFECTOS	RESPUESTA AL RIESGO	RESPONSABLE
Clientes con posibilidad de insolvencia	Fuerte (20)	Baja (1)	20	Aumento de la cartera castigada	Establecer acuerdos de pago con el cliente	Analista de Cartera Oficina Jurídica
				Gastos extras por procesos judiciales		
Devolución de cheques	Leve (5)	Media (2)	10	Aumento de la morosidad	Descontar en NC y solicitar pago en efectivo del cheque para no generar cobros adicionales.	Analista de Cartera
				Saldo de cupo erróneo		
Desconocimiento de las funciones a realizar para el control de las Cuentas por Cobrar a clientes.	Moderado (10)	Alta (3)	30	Pérdida de tiempo en el área de trabajo.	Crear un Manual de Procedimientos y Manual de Funciones del cargo.	Gestión Humana Oficina de Calidad
				Extralimitación o limitación de las funciones del área	Difusión de los manuales a los responsables del cargo	
Crisis financiera o de mercado	Fuerte (20)	Baja (1)	20	Aumento de la morosidad Aumento de cuentas incobrables	Mantener una gestión de cobro estricta que pueda aumentar el recaudo oportuno	Área Comercial Oficina de Cartera

Fuente: Autores.

Tabla 6. Matriz de Riesgos de los Activos Fijos

RIESGOS	IMPACTO	PROBABILIDAD	I x P	CONSECUENCIA	MEDIDAS	RESPONSABLE
Acumulación de bienes inservibles	Moderado (10)	Baja (1)	10	Espacios ocupados con equipos obsoletos e inservibles	Identificar en cada área oportunamente los equipos que se encuentren en obsolescencia o inservibles, solicitando al Jefe de Contabilidad realizar los ajustes respectivos.	Coordinador de Activos Fijos Jefe de Área
				Inexactitud de la información financiera sobre los activos fijos de la compañía		
Aseguramiento inoportuno de los bienes	Fuerte (20)	Baja (1)	20	Perdida de bienes por daños o hurtos	Informar a tiempo el vencimiento de las pólizas	Coordinador de Activos Fijos
Daños en los bienes por su uso	Moderado (10)	Baja (1)	10	Deterioro e inutilización de equipos	Crear programa de mantenimiento preventivo periódico	Coordinador de Activos Fijos Jefe de Mantenimiento
Inundaciones, catástrofes, terremotos, acciones por grupos al margen de la ley	Fuerte (20)	Baja (1)	20	Daños en los equipos y paro obligatorio de las actividades	Tener actualizadas las pólizas para generar una recuperación oportuna	Jefe de Contabilidad Coordinador de Activos Fijos
Retraso en la entrega de activos por parte de los proveedores.	Moderado (10)	Baja (1)	10	Retrasos en la ejecución de actividades, incluso de producción	Seguimiento continuo en la adquisición de activos.	Oficina de Compras Coordinador de Activos Fijos
				Incumplimiento con los clientes	Contratación con proveedores que cumplan con las políticas de la compañía.	
Desconocimiento en las modificaciones de las políticas de control de activos fijos.	Leve (5)	Baja (1)	5	Errores administrativos, incremento en la tramitología, procesos lentos	Difusión amplia de cualquier cambio en las políticas de control de activos fijos	Oficina de Calidad

Tabla 6. (Continuación)

RIESGOS	IMPACTO	PROBABILIDAD	I x P	CONSECUENCIA	MEDIDAS	RESPONSABLE
Desactualización de la responsabilidad de los bienes	Leve (5)	Media (2)	10	Falta de responsabilidad de los bienes en caso de pérdida o deterioro	Informar y actualizar constantemente la base de datos de los activos fijos. Seguir las políticas para traslado de bienes.	Coordinador de Activos Fijos Responsables de los bienes
Obsolescencia de la maquinaria y equipo	Fuerte (20)	Baja (1)	20	Baja en la productividad	Mantener equipos tecnológicamente actualizados Identificar equipos obsoletos y solicitar su cambio o mejoras	Gerencia Jefes de Área Coordinador de Activos Fijos
				Perdida de la competitividad frente a otras empresas del mismo sector		
				Pérdida de clientes		
Desconocimiento de las funciones a realizar para el control de los activos fijos	Moderado (10)	Alta (3)	30	Pérdida de tiempo en el área de trabajo.	Crear un Manual de Procedimientos y Manual de Funciones del cargo. Difusión de los manuales a los responsables del cargo	Gestión Humana Oficina de Calidad
				Extralimitación o viceversa de las funciones del área		
Activos totalmente depreciados en la contabilidad.	Fuerte (20)	Baja (1)	20	Inexactitud en la información financiera y contable, generando posibles sanciones por parte de la DIAN	Identificar los activos totalmente depreciados y realizar los ajustes contables necesarios	Coordinador de Activos Fijos Jefe de Contabilidad
Valorizaciones o desvalorizaciones no reconocidas contablemente	Fuerte (20)	Baja (1)	20	Inexactitud en la información financiera y contable, generando posibles sanciones por parte de la DIAN	Identificar mediante avalúos, las valorizaciones o desvalorizaciones los activos por lo menos cada 3 años (Art. 64 - Decreto 2649 de 1993)	Coordinador de Activos Fijos Jefe de Contabilidad

Fuente: Autores.

4.3 ACTIVIDADES DE CONTROL

Posterior al análisis realizado en el punto anterior, donde se establecieron los riesgos que afectarían positiva o negativamente las actividades que se realizan en los procesos generados en las Cuentas por Cobrar a clientes y los Activos Fijos, se ha elaborado y fijado los siguientes mecanismos o actividades de control tanto preventivos como correctivos necesarios para evitar o minimizar su probabilidad de ocurrencia:

4.3.1 Activos Fijos

- La creación del cargo de Coordinador de Activos Fijos con la respectiva inclusión en el organigrama, con lo cual se busca legitimarlo y establecerlo como una necesidad oficial en la organización, quedando así:

Gráfica 21. Nueva Estructura del Área de Contabilidad



Fuente: Adaptación al actual Organigrama Funcional

- Elaboración del Manual de Funciones para el nuevo cargo de Coordinador de Activos Fijos (Ver Manual 1). De esta forma se definen las actividades que deberá desempeñar el titular del cargo, estableciendo los límites de responsabilidad y el alcance de sus funciones.

- Elaboración del Manual de Procedimientos Control de Activos Fijos (Ver Manual 2). Con lo cual se establecen las políticas, condiciones generales y procedimientos guiados paso a paso donde se determinan los responsables y los documentos originados en la actividad.

- Elaboración de los siguientes formatos para el control y manejo de los Activos Fijos:
 - ✓ Formato Acta de Recepción y Entrega (Ver Formato 1).
 - ✓ Formato Hoja de Vida Activos Fijos (Ver Formato 2).
 - ✓ Formato Traslado o Retiro de Activos Fijos (Ver Formato 3).
 - ✓ Formato Préstamo de Activos Fijos (Ver Formato 4).
 - ✓ Formato Solicitud de Baja de Activos Fijos (Ver Formato 5).
 - ✓ Formato Paz y Salvo (Ver Formato 6).

- Como política de control se implementará la marcación de los bienes de la compañía que le permitirá al personal de la organización una fácil identificación de todos los activos fijos. Estos tendrán una codificación que estará compuesta por el código de clasificación del activo, más el centro de costo según el área al que pertenezca y un consecutivo de cuatro dígitos; lo anterior se ilustra como ejemplo así:

Gráfica 22. Sticker de identificación de Activos Fijos



Fuente: Autores.

- Se deberá realizar periódicamente el inventario físico del total de los activos fijos de la compañía, con el fin inicial de corroborar que efectivamente se encuentre el

bien en el área responsable, así mismo determinar bienes obsoletos, cambios en la ubicación y responsables, y las diferencias que existan entre la contabilidad y el conteo físico.

4.3.1.1 Análisis Costo / Beneficio de la vinculación de un Coordinador de Activos Fijos. Según como se ha señalado anteriormente, se ha creado como una actividad de control la vinculación de una persona responsable que cumpla con los requisitos que se han establecido en el Manual de Funciones (Ver Manual 1) para este cargo. Lo anterior, implica para la compañía en términos de costos de nómina, la contratación de nuevo personal de planta. Así pues, se detallan algunos aspectos relevantes relacionados con costos estimados, y las ventajas y beneficios que de dicha contratación se derivan.

En términos de costos, estimando un salario básico de \$1.000.000 mensuales, el aumento de nómina se daría en \$19.176.000 anuales aproximadamente, teniendo en cuenta las prestaciones sociales, aportes parafiscales y seguridad social que se derivan de dicha contratación.

Por otra parte, es importante aclarar que las ventajas que se derivan de la designación de un responsable del control de esta área, no son de orden cuantitativo. Entre los beneficios administrativos más relevantes de esta gestión, se resaltan los siguientes:

- Una plena identificación de todos y cada uno de los Activos Fijos poseídos por la compañía.
- El control exhaustivo de los bienes, que proporciona una mayor exactitud en cuanto a ubicación, condiciones, y responsabilidad de los mismos.
- Una correcta valoración, depreciación, vida útil y costo histórico de cada uno de los bienes de la compañía.
- Sistematizar la información de los activos fijos y así poder realizar periódicamente un inventario físico y contrastarlo con los registro de los mismos.
- Generar información financiera real que revele la situación actual de la compañía en cuanto a gestión administrativa en lo que al control de la propiedad planta y equipo respecta.
- Designar un responsable de la custodia, salvaguarda, y buen uso de los Activos de la compañía.

- Emplear la documentación pertinente para soportar y evidenciar los procesos y actividades en el manejo y control de los Activos Fijos de la compañía.

4.3.2 Cuentas por Cobrar

- Elaboración del Manual de Funciones para el cargo de Analista de Cartera (Ver Manual 3). Cabe aclarar que el área de Gestión Humana contaba con un borrador de dicho manual, el cual fue adaptado a las funciones actuales y la inclusión de algunos controles.
- Elaboración del Manual de Procedimientos Gestión de Cartera (Ver Manual 4). De esta forma, se establecen las políticas, condiciones generales y procedimientos guiados paso a paso donde se determinan los responsables y los documentos originados en la actividad.
- Dentro del Manual de Procedimientos se establecerán las políticas que deberá tener en cuenta el Comité de Crédito para el estudio y análisis crediticio de los clientes.
- Se hace necesario incluir dentro de las funciones de los Asesores Comerciales, el envío diario vía correo electrónico de la relación de las consignaciones realizadas en el día, como las recibidas en las visitas a los clientes. Esta actividad se toma como medida correctiva a uno de los riesgos encontrados en el análisis realizado anteriormente.

Manual 1. Manual de Funciones - Coordinador de Activos Fijos

	INDUSTRIA DE HARINAS TULUÁ LTDA.	Código:	Verificación:
	MANUAL DE FUNCIONES	Versión:	Página: 1 de 2
		Copia No.:	Fecha:

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	: Coordinador de Activos Fijos
PROCESO	: Dirección Administrativa
DEPARTAMENTO/ ÁREA	: Contabilidad
CARGO SUPERIOR INMEDIATO	: Jefe de Contabilidad
FECHA ACTUALIZACIÓN	: Octubre de 2012

2. PERFIL DEL CARGO	
CAPACITACION FORMAL	: Tecnólogo o Profesional de la Contaduría Pública
CAPACITACION ESPECIFICA	: Auditoría Interna Costos
EXPERIENCIA MINIMA	: Preferiblemente un (1) año
HABILIDADES	: Responsabilidad, buen manejo de las relaciones Interpersonales, Iniciativa, honestidad, discreción, capacidad de trabajo en equipo, capacidad de trabajo bajo presión, liderazgo, toma de decisiones, ordenado, analítico con buen criterio para toma de decisiones.

3. MISIÓN/ OBJETIVO DEL CARGO
Administrar, registrar y controlar los activos fijos, estableciendo sus características físicas y técnicas, su costo, vida útil, depreciación, valorización, localización y asignación de los mismos, así como su autorización correspondiente para su alta, traslado, baja y venta, con el objeto de mantener permanentemente actualizado el inventario de los bienes de la compañía.

4. FUNCIONES / ACTIVIDADES	PERIODICIDAD
Ingresar, controlar y supervisar las altas, bajas, traslados de bienes en las distintas áreas, de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos por la compañía.	Diario

Actualizar y controlar los registros del activo fijo.	Diario
Realizar y controlar la marcación de los activos fijos, sean estos antiguos o nuevas adquisiciones.	Cuando se requiera
Coordinar la asignación de responsabilidad en el manejo y uso de los activos fijos al personal de la compañía, mediante el informe de recepción y acta de entrega.	Diario
Controlar los activos fijos que sean enviados en calidad de préstamo, reparación y mantenimiento.	Diario
Realizar el inventario físico de todos los activos fijos conjuntamente con el responsable de los mismos.	Anual
Conciliar el resultado del inventario físico con el informe de contabilidad para determinar diferencias.	Anual
Colaborar y asesorar a las áreas en materia de inventario o recepción de bienes, y proporcionar la información necesaria y oportuna en cuanto a ubicación de bienes, de acuerdo a cada necesidad.	Cuando se requiera
Efectuar revisiones periódicas selectivas y sorpresivas a las diferentes áreas con el objetivo de controlar el cumplimiento de las políticas establecidas por la compañía.	Indefinido
Controlar y registrar la entrega de bienes por donación y ventas.	Cuando se requiera
Controlar y registrar la depreciación, valorización y adiciones de los activos fijos durante su vida útil.	Diario
Elaborar y entregar al Jefe de Contabilidad toda la información necesaria para los registros contables de las cuentas de activos fijos.	Mensual
Informar al Jefe de Contabilidad sobre las diferencias entre la contabilidad y los registros físicos de los activos fijos para su ajuste contable.	Cuando se requiera
Elaborar otros informes relativos a los activos fijos solicitados por el Jefe de Contabilidad o la Gerencia.	Cuando se requiera
Mantener actualizado el archivo de los documentos relacionados con los activos fijos.	Diario

5. CONDICIONES Y RIESGOS DEL CARGO			
Condiciones / Riesgos	ALTO	MEDIO	BAJO
FISICO: Atmosféricos, climáticos, alta actividad física		X	
BIOLOGICO: Contaminación por sustancias toxicas, contacto directo con sustancias industriales como pegantes, jabones, químicos, etc...			X
PSICOLABORAL: Exposición a situaciones de alto estrés, por funciones de alta responsabilidad económica o de cumplimiento. Sometimiento a disciplinas o mandos fuertes.	X		
ERGONOMICO: Manejo de posturas inadecuadas o movimientos repetidos que generan desgaste físico.		X	
ELECTRICO: Exposición a terminales, maquinas, instalaciones de medio y alto voltaje que pueda causar quemaduras o lesiones.			X
LOCATIVOS: Ambientes de trabajo en construcción o infraestructura física insegura.			X
SOCIALES: Exposición a riesgos de robo, comunidades de difícil manejo			X

ELABORADO POR: AUTORES	REVISIÓN 1 GESTION HUMANA	REVISIÓN 2 GESTIÓN DE LA CALIDAD Y EL MEDIO AMBIENTE	FECHA APROBACIÓN
APROBADO Y AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL			

Fuente: Autores.

Manual 2. Instructivo de Procedimiento - Control de Activos Fijos

	INDUSTRIA DE HARINAS TULUÁ LTDA.	Código:	Verificación:
	CONTROL DE ACTIVOS FIJOS	Versión:	Página: 1 de 10
		Copia No.:	Fecha:

1. OBJETIVO Y ALCANCE

Definir las actividades y responsabilidades necesarias para el control de los activos fijos de la compañía, mediante la descripción de las características principales del bien, así como las autorizaciones para su adquisición, alta, traslados, baja y venta.

El contenido de este manual, es de carácter obligatorio para todas las áreas de la compañía (administrativa, mantenimiento, producción, comercial) y debe ser implementado con todos los mecanismos de control interno que aquí se mencionan.

2. DEFINICIONES

- **Activo Fijo.** Es un bien mueble o inmueble que se usa en las actividades diarias de una dependencia, oficina o centro de costos y no está disponible para la venta.
- **Registro.** Inclusión en la base de datos de Activos Fijos para su control físico y disponibilidad de las características.
- **Sticker.** Rótulo de identificación de algún material adherible a la superficie del bien, que indica su número de registro.
- **Inventario.** Conteo físico de los activos fijos.
- **Traslados.** Reubicación de un bien en otra área, oficina o centro de costos.
- **Baja de bienes.** Son activos fijos que por su estado y obsolescencia no son acordes a las necesidades del área responsable.

- **Alta de bienes.** Son activos fijos que han sido dado de baja por una oficina, pero que por su estado y utilidad son reasignados a otra área.
- **Bienes obsoletos.** Son los bienes que no tienen una eficiencia acorde a las necesidades de la oficina y que obligan a su cambio.
- **Depreciación.** Es la estimación de pesos por el desgaste o uso de un activo durante su vida útil.
- **Valorización.** Es el aumento de valor de un activo, entre el valor histórico y su valor comercial.
- **Desvalorización.** Es la disminución de valor de un activo, entre el valor histórico y su valor comercial.
- **Mantenimiento.** Gastos incurridos sobre un activo para mantener su operatividad en forma normal.
- **Reparación.** Gastos incurridos sobre un activo relacionados con el reemplazo o corrección de una parte para su normal funcionamiento.
- **Avalúo Técnico.** Es la determinación del valor comercial de un activo y su estado por una entidad o persona especializada y autorizada.

3. POLITICAS Y CONDICIONES GENERALES

- La adquisición de los activos fijos, se llevará a cabo a través de la Analista de Compras previo cumplimiento total de los trámites de adquisición plasmados en el documento normalizado E-AL-000 Compras.
- Los bienes adquiridos por la compañía deben utilizarse fundamentalmente como herramienta básica para el cumplimiento de las actividades propias del cargo que desempeñan. El personal que tendrá los bienes a su cargo, es el responsable de su uso y custodia.
- Todo ingreso de bienes que se produzca en cualquiera de las áreas u oficinas, se legalizará por medio de un Informe de Recepción tramitado por la Analista de Compras, donde se manifieste su conformidad con el recibido del activo fijo.

- Para el retiro de los bienes por fuera del área o edificio asignado inicialmente, el responsable de su custodia deberá presentar en el formato correspondiente la información exacta según sea traslado, préstamo, retiro, mantenimiento o baja, obteniendo la autorización previa del responsable del control de Activos Fijos.
- Ningún bien podrá ser retirado sin haber sido diligenciados y autorizados los formatos descritos en la condición anterior.
- Cuando el movimiento del activo fijo se realiza hacia un lugar ubicado por fuera del edificio, el encargado de la seguridad o portería, deberá verificar que el retiro de los bienes se encuentre debidamente autorizado y corresponda a lo relacionado en el formato.
- Solo podrán autorizar las órdenes de traslado definitivo de los bienes los jefes de área o la gerencia.
- Se requiere el concepto técnico para dar de baja a equipos electrónicos, eléctricos o los que sean solicitados por el área responsable.
- Para dar de baja bienes por pérdida o hurto se deben seguir, primero, los procedimientos de reclamo de seguros si los hay, según los procedimientos descritos para tal actividad.
- Ningún empleado está autorizado a prestar, trasladar, ceder o donar algún bien material que esté catalogado como activo fijo. Solo se podrá tramitar estas actividades a través del Coordinador de Activos Fijos y con autorización de la Gerencia, siguiendo los lineamientos aquí representados.
- La clasificación del tipo de activos fijos se determinará según el siguiente cuadro:

CODIGO CLASIFICACIÓN	TIPO DE ACTIVO
1516	Construcciones y Edificaciones
1520	Maquinaria y Equipo
1524	Equipo de Oficina
1528	Equipo de Computación y Comunicación
1532	Equipo Científico de Laboratorio
1540	Flota y Equipo de Transporte
1556	Acueductos, Plantas y Redes

- La programación del inventario físico que se realiza anualmente, debe prepararse de tal modo que no entorpezca las labores de cada área y obtener la mayor colaboración del mismo.
- Las adiciones y valorizaciones de los bienes deben ser reportadas al Responsable de Control de Activos Fijos, para registrar en la base de datos su respectiva capitalización.
- Como mecanismo de control de gestión se contará con un indicador que debe ser utilizado cuando sea solicitado por la Gerencia o el Jefe de Contabilidad:
 - ✓ Rotación de Activos Fijos: este indicador mide el aprovechamiento o uso de los Activos Fijos netos en términos de productividad.

$$\text{RAF: } \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos Neto}}$$

- ✓ Indicador de Porcentaje de Bienes Identificados sobre el Total de Activos Fijos: este indicador mide la gestión realizada por el área en relación a la administración y control de los Activos Fijos.

$$\text{PBI: } \frac{\text{Activos Fijos Identificados}}{\text{Total de Activos Fijos}}$$

3.1. Política de marcación de activos fijos

La marcación de los bienes se identificará mediante un Sticker autoadhesivo que llevará una codificación y un código de barras así:

- ✓ Código de clasificación + Centro de Costo + No. consecutivo de 4 dígitos



4. PROCEDIMIENTOS

4.1. Adquisición, Recepción y Registro de Activos Fijos

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
1. Adquisición	a) Realizar proceso de acuerdo al Procedimiento descrito en el documento normalizado E-AL-000 Compras	Área solicitante	
2. Recepción	a) Elaborar acta de recepción si el bien o los bienes son aceptados, ingresando los datos de No. de factura, fecha de adquisición, cantidad, valor unitario, valor total, IVA, proveedor, responsable; de forma manual o en archivo digital	Analista de Compras	Acta de Recepción y Entrega
	b) Recibir el bien de parte del área de compras, verificando su estado y aceptando su entrega y responsabilidad	Área que recibe el bien	
	c) Entregar original del Informe de Recepción firmado y copia de la factura al responsable del Control de Activos Fijos	Analista de Compras	
3. Registro	a) Elaborar formato Hoja de Vida Activos Fijos, describiendo las características, proveedor, tiempo de garantía, cantidad y fecha de adquisición de los bienes	Coordinador de Activos Fijos	Hoja de Vida Activos Fijos
	b) Enviar al Jefe de Contabilidad el formato diligenciado con copia de la factura de compra	Coordinador de Activos Fijos	
	c) Diligenciar en el formato información de código de clasificación, vida útil, valor histórico, y método de depreciación de los bienes	Jefe de Contabilidad	
	c) Registrar en la base de datos la información del bien según las especificaciones indicadas en el Informe de Recepción y Hoja de Vida	Coordinador de Activos Fijos	
	d) Generar número de inventario para los bienes a los que se les realizará la marcación	Coordinador de Activos Fijos	
	e) Archivar documentos	Coordinador de Activos Fijos	

4. Marcación	a) Imprimir Reporte Marcación de Bienes	Coordinador de Activos Fijos	Reporte Marcación de Bienes
	b) Visitar las áreas en las que se realizará la marcación, confirmando números de serie y marcando los bienes	Coordinador de Activos Fijos	
	c) Revisar y firmar el Reporte Marcación de Bienes	Quien tiene a cargo el bien	
	d) Registrar en la base de datos los bienes marcados	Coordinador de Activos Fijos	
	e) Archivar documentos	Coordinador de Activos Fijos	

4.2. Novedades del Activo Fijo

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
1. Traslado	a) Diligenciar la Solicitud de Traslado de Bienes, con la información del activo fijo, persona que entrega y quien recibirá	Quien tiene a cargo el bien	Traslado / Retiro de Activos Fijos
	b) Aprobar o anular el traslado de los bienes solicitados	Jefe del área	
	c) Entregar al Responsable del Control de Activos Fijos el formato de traslado	Quien tiene a cargo el bien	
	d) Realizar los cambios en la base de datos de activos fijos con la información del nuevo responsable	Coordinador de Activos Fijos	
	e) Entregar los bienes solicitados para traslado a quien los recibirá	Coordinador de Activos Fijos	
	f) Firmar el formato de traslado aceptando los bienes a cargo	Quien recibe el bien	
	g) Archivar documentos	Coordinador de Activos Fijos	

2. Retiro por mantenimiento, reparación o cambios por garantía.	a) Diligenciar la Solicitud de Retiro, con la información del bien y el sitio donde se realizará la actividad	Quien tiene a cargo el bien	Traslado / Retiro de Activos Fijos
	b) Aprobar o anular el retiro de los bienes relacionados en el formato y enviar al Responsable del Control de Activos Fijos	Jefe del área	
	c) Aprobar o anular el retiro de los bienes solicitados y registrar en la base de datos el estado del bien	Coordinador de Activos Fijos	
	d) Verificar los bienes listados en el formato y revisar su respectiva autorización	Vigilancia	
	e) Revisar el bien devuelto y firmar el formato de retiro aceptando su entrega y satisfacción entregándolo al Responsable de Control de Activos Fijos	Quien tiene a cargo el bien	
	f) Actualizar el estado del bien en la base de datos	Coordinador de Activos Fijos	
3. Baja de bienes	a) Diligenciar la Solicitud de Baja de Bienes, con la información del activo fijo y motivo de la baja, describiendo un concepto técnico	Quien tiene a cargo el bien	Solicitud de Baja de Activos Fijos
	b) Aprobar o anular la baja de los bienes solicitados	Jefe del área	
	c) Entregar al Responsable del Control de Activos Fijos el formato de traslado	Quien tiene a cargo el bien	
	d) Revisar y aprobar las bajas recibidas de acuerdo a su concepto técnico, constatando la información si es necesario	Coordinador de Activos Fijos	
	e) Recibir físicamente los bienes dados de baja, aprobar su recepción y almacenar en el sitio asignado	Coordinador de Activos Fijos	
	f) Entregar copia del formato al Jefe de Contabilidad para el proceso contable	Coordinador de Activos Fijos	
	g) Archivar documentos	Coordinador de Activos Fijos	
3. Venta o donación de bienes	a) Agrupar los bienes según sus características y enviar al Jefe de Contabilidad el listado de los bienes para la venta o donación	Coordinador de Activos Fijos	
	b) Estudiar y aprobar los valores estimados de los bienes que serán vendidos o donados	Jefe de Contabilidad	
	c) Realizar la divulgación de la venta de los bienes, diligenciando en un informe las ofertas recibidas de los compradores interesados (solo para la venta)	Coordinador de Activos Fijos	

	d) Revisar y aprobar la mejor oferta para la venta de los bienes (solo para la venta)	Jefe de Contabilidad	
	e) Elaborar y firmar un Acta de Entrega de los bienes vendidos o donados al comprador o portador adjudicado.	Coordinador de Activos Fijos	Acta de Entrega
	f) Entregar el bien al comprador una vez tenga el Recibo de Caja emitido por el Analista de Tesorería (solo para la venta)	Coordinador de Activos Fijos	
	g) Entregar copia del Acta de Entrega al Jefe de Contabilidad	Coordinador de Activos Fijos	
	h) Archivar documentos	Coordinador de Activos Fijos	
4. Reposición de bienes por perdida o daño	a) Solicitar autorización al Jefe del Área para la reposición de los bienes	Quien tiene a cargo el bien	
	b) Entregar el bien para marcación al Responsable de Control de Activos Fijos	Quien tiene a cargo el bien	
	c) Realizar el procedimiento de Adquisición, Recepción y Registro de Activos Fijos; Etapa 3	Coordinador de Activos Fijos	
	d) Registrar y actualizar en la base de datos los cambios generados por la reposición.	Coordinador de Activos Fijos	
5. Préstamo de bienes fuera del edificio	a) Diligenciar el formato Solicitud de Préstamo de Bienes con la información del bien, lugar a donde se dirige, y motivo y uso que se le dará al bien en préstamo	Quien tiene a cargo el bien	Préstamo de Activos Fijos
	b) Aprobar o anular el préstamo de los bienes solicitados en el formato	Gerencia	
	c) Recibir y aprobar la salida de los bienes autorizados para préstamo listados en el formato	Coordinador de Activos Fijos	
	d) Registrar en la base de datos el estado del bien	Coordinador de Activos Fijos	
	e) Revisar y verificar los bienes listados en el formato, la autorización correspondiente y la identificación de quien retira el bien	Vigilancia	
	f) Informar al Responsable de Control de Activos Fijos la devolución de los bienes en préstamo	Quien tiene a cargo el bien	
	g) Verificar la devolución en buen estado de los bienes, y actualizar en la base de datos el estado del activo fijo	Coordinador de Activos Fijos	

4.3. Inventario Físico

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
1. Programación	a) Definir de acuerdo a la disponibilidad de cada área el cronograma de trabajo para la realización del inventario	Coordinador de Activos Fijos Jefe de Contabilidad	Cronograma de Inventario
	b) Enviar correo electrónico difundiendo la programación a cada área	Coordinador de Activos Fijos	
	c) Elaborar listado de activos por área o responsable según la base de datos	Coordinador de Activos Fijos	
2. Ejecución	a) Dirigirse a cada área y tomar el respectivo inventario físico, corroborando número de inventario en el listado	Coordinador de Activos Fijos Quien tiene a cargo los bienes	
	b) Describir las diferencias o ausencias de inventario en el listado	Coordinador de Activos Fijos	
	c) Firmar el listado de inventario	Quien tiene a cargo los bienes	
3. Conciliación	a) Entregar al Responsable de Control de Activos Fijos el informe contable de los activos fijos de la compañía	Jefe de Contabilidad	Informe Contable Activos Fijos
	b) Conciliar el listado de conteo físico con el informe contable de activos fijos	Coordinador de Activos Fijos	
	c) Reportar las diferencias al Jefe de Contabilidad las diferencias encontradas en la conciliación	Coordinador de Activos Fijos	
	d) Realizar los ajustes contables pertinentes según información de las diferencias	Jefe de Contabilidad	
	e) Archivar documentos	Coordinador de Activos Fijos	

5. Anexos.

- Formato Acta de Recepción y Entrega de Bienes
- Formato Hoja de Vida Activo Fijo
- Formato Traslado o Retiro de Activos Fijos
- Formato Préstamo de Activos Fijos
- Formato Solicitud de Baja de Activos Fijos
- Formato Acta de Entrega

▪ Formato Paz y Salvo

ELABORADO POR: AUTORES	REVISIÓN 1 GESTION HUMANA	REVISIÓN 2 GESTIÓN DE LA CALIDAD Y EL MEDIO AMBIENTE	FECHA APROBACIÓN
APROBADO Y AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL			

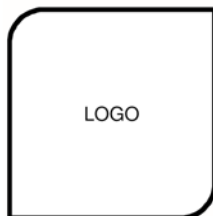
Fuente: *Autores.*

Formato 1. Formato Acta de Recepción y Entrega

LOGO	ACTA DE RECEPCIÓN Y ENTREGA OFICINA ACTIVOS FIJOS	PÁGINA	de		
	FORMATO	F-ARE-000			
	VERSIÓN	V.1.			
	FECHA	DD	MM	AAAA	
INFORMACIÓN DE RECEPCIÓN					
PROVEEDOR:		NIT:			
FACTURA:	ORDEN DE COMPRA:	VALOR: \$			
INFORMACIÓN DE BIENES					
No. SERIAL	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO \$		
INFORMACIÓN DE LA ENTREGA					
NOMBRE		CÉDULA:			
ÁREA:	C. COSTO:	CONTRATACIÓN:			
Nota: Mediante las presentes firmas, se acepta a satisfacción la recepción de los bienes por parte del área de compras y la entrega por parte de quien recibe.					
FIRMA DEL ÁREA DE COMPRAS	FIRMA DE QUIEN RECIBE	FIRMA DEL COORDINADOR DE ACTIVOS FIJOS			

Fuente: Autores.

Formato 2. Formato Hoja de Vida Activos Fijos



**HOJA DE VIDA
OFICINA
ACTIVOS FIJOS**

PÁGINA	de		
FORMATO	F-HV-000		
VERSIÓN	V.1.		
FECHA	DD	MM	AAAA
No. INVENTARIO			

INFORMACIÓN DEL BIEN	
NOMBRE DEL ACTIVO FIJO:	
MARCA:	No. SERIE:
MODELO:	REFERENCIA:
DESCRIPCIÓN:	

INFORMACIÓN DE ADQUISICIÓN	
PROVEEDOR:	
NIT:	No. FACTURA:
TELÉFONO:	FECHA FACTURA:
DIRECCIÓN:	GARANTÍA:
COMPROBANTE EGRESO:	COSTO: \$ [] IVA: \$ []

INFORMACIÓN DE CONTABILIDAD	
TIPO DEPRECIACIÓN:	LINEA RECTA <input type="checkbox"/> OTRO <input type="checkbox"/> (Cual):
CLASIFICACIÓN DEL BIEN:	CONSTRUCCIONES Y EDIF. <input type="checkbox"/> EQUIPO CIENTÍFICO <input type="checkbox"/>
	MAQUINARIA Y EQUIPO <input type="checkbox"/> FLOTA Y EQ. TRANSPORTE <input type="checkbox"/>
	EQUIPO DE OFICINA <input type="checkbox"/> ACUEDUCTOS Y REDES <input type="checkbox"/>
	EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y COMUNICACIÓN <input type="checkbox"/>
VIDA ÚTIL:	AÑOS [] MESES [] C. COSTO:

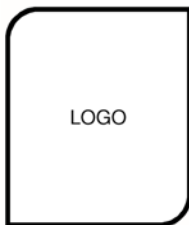
INFORMACIÓN DE BAJA		
MOTIVO:		
FECHA RETIRO:	FIRMA JEFE DE CONTABILIDAD:	
DD	MM	AAAA
DOCUMENTO:		

FIRMA DEL JEFE DE CONTABILIDAD

FIRMA DEL COORDINADOR DE ACTIVOS FIJOS

Fuente: Autores

Formato 3. Formato Traslado o Retiro de Activos Fijos



**TRASLADO / RETIRO
OFICINA
ACTIVOS FIJOS**

PÁGINA	de
FORMATO	F-TR-000
VERSIÓN	V.1.

FECHA	DD	MM	AAAA
-------	----	----	------

TRASLADO:
 RETIRO: Reparación Mantenimiento

INFORMACIÓN DE QUIEN ENTREGA	
NOMBRE:	
CÉDULA:	CARGO:
ÁREA:	EXTENSIÓN:

INFORMACIÓN DE QUIEN RECIBE	
NOMBRE:	
CÉDULA:	CARGO:
ÁREA:	EXTENSIÓN:

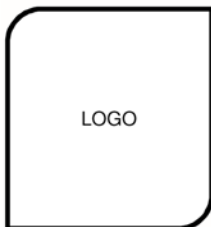
DILIGENCIAR SOLO PARA RETIROS	
MOTIVO:	
EMPRESA:	DIRECCIÓN:
CIUDAD:	TELÉFONO:

INFORMACIÓN DE BIENES		
No. INVENTARIO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD

FIRMA DE QUIEN RECIBE	FIRMA DE QUIEN ENTREGA	FIRMA DEL COORDINADOR DE ACTIVOS FIJOS	FIRMA DEL JEFE DE CONTABILIDAD

Fuente: Autores

Formato 4. Formato Préstamo de Activos Fijos



PRESTAMO OFICINA ACTIVOS FIJOS

PÁGINA	de
FORMATO	F-PR-000
VERSIÓN	V.1.

FECHA PRESTAMO	DD	MM	AAAA
-----------------------	----	----	------

FECHA DEVOLUCIÓN	DD	MM	AAAA
-------------------------	----	----	------

INFORMACIÓN DEL SOLICITANTE	
NOMBRE DEL SOLICITANTE:	
CÉDULA:	CARGO:
DIRECCIÓN:	TELÉFONO:
MOTIVO DEL PRESTAMO: _____	

INFORMACIÓN DE BIENES		
No. INVENTARIO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD

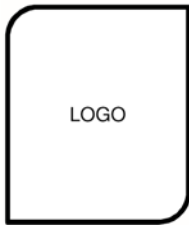
Nota: Acepto que recibí en calidad de préstamo los bienes entregados mediante este formato. Me comprometo a devolverlos en las mismas condiciones y en el tiempo fijado. Asumo la responsabilidad por hurto, pérdida o daño durante la tenencia de los mismos.

FIRMA DEL SOLICITANTE	FIRMA DEL COORDINADOR DE ACTIVOS FIJOS	FIRMA DEL RESPONSABLE

Fecha de devolución: DD / MM / AAAA

Firma quien recibe los bienes:

Formato 5. Formato Solicitud de Baja de Activos Fijos



**SOLICITUD DE BAJA
OFICINA
ACTIVOS FIJOS**

PÁGINA	de		
FORMATO	F-SB-000		
VERSIÓN	V.1.		
FECHA	DD	MM	AAAA

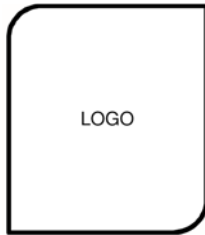
INFORMACIÓN DEL SOLICITANTE	
NOMBRE:	
CÉDULA:	CARGO:
ÁREA:	EXTENSIÓN:

INFORMACIÓN DE BIENES						
No. INVENTARIO	DESCRIPCIÓN	No. SERIE	MOTIVO			
			Eléctrico	Obsoleto	Siniestro	Inservible
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FIRMA DEL SOLICITANTE	FIRMA DEL JEFE DE AREA	FIRMA DEL COORDINADOR DE ACTIVOS FIJOS	FIRMA DEL JEFE DE CONTABILIDAD

Fuente: Autores

Formato 6. Formato Paz y Salvo



**PAZ Y SALVO
OFICINA
ACTIVOS FIJOS**

PÁGINA	
FORMATO	
VERSIÓN	

FECHA	DD	MM	AAAA
-------	----	----	------

INFORMACIÓN DEL EMPLEADO	
NOMBRE DE QUIEN ENTREGA LOS BIENES:	
CÉDULA:	TIPO DE CONTRATO:
CARGO:	
ÁREA:	
MOTIVO DEL PAZ Y SALVO:	
NOMBRE DEL JEFE DE AREA:	

INFORMACIÓN DE LOS BIENES ENTREGADOS POR EL EMPLEADO		
No. INVENTARIO	DESCRIPCION DEL BIEN	ESTADO

INFORMACIÓN DE LOS BIENES SIN ENTREGAR		
No. INVENTARIO	DESCRIPCION DEL BIEN	ESTADO

FIRMA DEL RESPONSABLE	FIRMA DEL JEFE DE AREA	FIRMA DE OFICINA ACTIVOS FIJOS	FIRMA DE GESTIÓN HUMANA

Fuente: Autores

Manual 3. Manual de Funciones - Analista de Cartera

	INDUSTRIA DE HARINAS TULUÁ LTDA.	Código:	Verificación:
	MANUAL DE FUNCIONES	Versión:	Página: 1 de 3
		Copia No.:	Fecha:

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	: Analista de Cartera
PROCESO	: Dirección Administrativa y Financiera
DEPARTAMENTO/ ÁREA	: Contabilidad
CARGO SUPERIOR INMEDIATO	: Jefe de Contabilidad
FECHA ACTUALIZACIÓN	: Octubre de 2012

2. PERFIL DEL CARGO	
CAPACITACION FORMAL	: Profesional o estudiante de últimos semestres de Contaduría o carreras afines o Derecho
CAPACITACION ESPECIFICA	: Sistemas, hoja de cálculo, paquete contable, manejo de la legislación comercial
EXPERIENCIA MINIMA	: Preferible dos (2) años en cargos similares
HABILIDADES	: Responsabilidad, buen manejo de las relaciones Interpersonales, Iniciativa, honestidad, discreción, capacidad de trabajo en equipo, capacidad de trabajo bajo presión, liderazgo, toma de decisiones, ordenado, analítico con buen criterio para toma de decisiones.

3. MISIÓN/ OBJETIVO DEL CARGO
Mantener actualizada la información financiera de los clientes, a fin de asignar cupos de crédito, controlar que el valor de la cartera no exceda los cupos asignados, mantener contacto con los clientes especialmente aquellos que presentan atrasos en los pagos, informar oportunamente al Jefe de Contabilidad y Director Comercial de aquellos clientes que muestren un atraso en sus pagos o que al revisar la información financiera presente un deterioro económico financiero, solicitar apoyo del asesor jurídico para lograr el recaudo de la cartera que presente problemas de pago, establecer o proponer la creación de reservas para protección de cartera, estar atento al desarrollo de los cobros judiciales y jurídico.

4. FUNCIONES / ACTIVIDADES	PERIODICIDAD
Crear los clientes en el sistema solicitados por el área comercial para su facturación.	Diariamente
Revisar los pedidos de los clientes y dar orden de despachos a aquellos que según las normas o condiciones de pago puedan liberarse, y a los que retenidos relacionarlos en el informe diario de causal de retención hasta que se autorice su liberación.	Diariamente

<p>Abrir y revisar los informes enviados por correo por los vendedores y llevar control de la relación de los números de recibos provisionales de la carta remisoría adjunta.</p>	<p>Diariamente</p>
<p>Revisar, junto con el Asistente Comercial y el Jefe de Contabilidad, la cartera del departamento comercial, vendedor por vendedor.</p>	<p>Mensualmente</p>
<p>Reportar al Jefe de Contabilidad, Gerente, Asistente Comercial y Asistente de Programación y Despachos, la devolución de algún cheque para no efectuar el despacho pendiente hasta no recibir la consignación en efectivo, elaborando el soporte contable y procesándolo en el módulo de cartera (Manual, Novasoft).</p>	<p>Cada vez que se presenta el evento</p>
<p>Revisar las notas crédito por devoluciones y descuentos comerciales elaboradas por las áreas encargadas.</p>	<p>Diariamente</p>
<p>Sacar listados de recaudos de los vendedores el día 30 de cada mes y pasarlos a la Secretaria de Gestión Humana para el cálculo de las comisiones (Novasoft).</p>	<p>Mensualmente</p>
<p>Organizar los recibos provisionales adjuntando la copia de la factura para enviar a Tesorería.</p>	<p>Diariamente</p>
<p>Realizar los ajustes necesarios (Notas débito, Crédito) en cartera y procesarlos en Novasoft.</p>	<p>Diariamente</p>
<p>Presentar a gerencia el informe de estado de cartera morosa.</p>	<p>Semanalmente</p>
<p>Entregar las notas crédito y débito generadas al Jefe de Contabilidad para su aprobación.</p>	<p>Diariamente</p>
<p>Hacer las consultas en Datacrédito de los posibles clientes nuevos y entregarla junto con la documentación enviada por los vendedores al Comité de Crédito.</p>	<p>Cada vez que se presenta el evento</p>
<p>Hacer los cruces de cuentas cliente – proveedor en el sistema.</p>	<p>Cada vez que se presenta el evento</p>
<p>Establecer comunicación con los clientes que presenten atrasos en sus facturas para definir la fecha de pago.</p>	<p>Diariamente</p>
<p>Realizar el seguimiento a los acuerdos de pago con los clientes que presenten morosidad en sus facturas.</p>	<p>Diariamente</p>
<p>Conciliar las consignaciones realizadas por los clientes según los extractos bancarios entregados por Tesorería y los recibos provisionales enviados por los asesores comerciales registrando en la base de datos de recaudos.</p>	<p>Diariamente</p>
<p>Enviar la relación diaria de consignaciones según la base de datos de recaudos por correo electrónico al Jefe de Contabilidad, Gerencia, Asistente de Gerencia, Tesorería, Dirección Comercial y al Socio Mayoritario.</p>	<p>Diariamente</p>
<p>Realizar la clasificación de los residuos sólidos (reciclables, no reciclables, peligrosos), generados en la ejecución de su trabajo y llevar a cabo la disposición final de los mismos en los recipientes correspondientes.</p>	<p>Diariamente</p>
<p>Elaborar las referencias comerciales solicitadas por los clientes.</p>	<p>Cada vez que se presente el evento</p>

5. CONDICIONES Y RIESGOS DEL CARGO			
Condiciones / Riesgos	ALTO	MEDIO	BAJO
FISICO: Atmosféricos, climáticos, alta actividad física			X
BIOLOGICO: Contaminación por sustancias toxicas, contacto directo con sustancias industriales como pegantes, jabones, químicos, etc...			X
PSICOLABORAL: Exposición a situaciones de alto estrés, por funciones de alta responsabilidad económica o de cumplimiento. Sometimiento a disciplinas o mandos fuertes.		X	
ERGONOMICO: Manejo de posturas inadecuadas o movimientos repetidos que generan desgaste físico.		X	
ELECTRICO: Exposición a terminales, maquinas, instalaciones de medio y alto voltaje que pueda causar quemaduras o lesiones.			X
LOCATIVOS: Ambientes de trabajo en construcción o infraestructura física insegura.			X
SOCIALES: Exposición a riesgos de robo, comunidades de difícil manejo			X

ELABORADO POR:	REVISIÓN 1	REVISIÓN 2	FECHA APROBACIÓN
AUTORES	GESTION HUMANA	GESTIÓN DE LA CALIDAD Y EL MEDIO AMBIENTE	
APROBADO Y AUTORIZADO POR:			
GERENTE GENERAL			

Fuente: Autores.

Manual 4. Instructivo de Procedimientos - Gestión de Cartera

	INDUSTRIA DE HARINAS TULUÁ LTDA.	Código:	Verificación:
	GESTIÓN DE CARTERA	Versión:	Página: 1 de 8
		Copia No.:	Fecha:

1. OBJETIVO Y ALCANCE

Definir las actividades necesarias para administrar, controlar y proteger el recaudo de las Cuentas por Cobrar a clientes de la compañía, manteniendo una cartera óptima y realizando una recuperación efectiva.

El contenido de este manual, es de carácter obligatorio para la Analista de Cartera y Asesores Comerciales, y debe ser implementado con todos los mecanismos de control interno que aquí se mencionan.

2. DEFINICIONES

- No aplica.

3. POLITICAS Y CONDICIONES GENERALES

- El recaudo y recuperación de la cartera es una labor conjunta entre los Asesores Comerciales en cabeza de su Director, y la (el) Analista de Cartera.
- Los clientes que hayan incumplido un acuerdo de pago, estén en cobro jurídico o presenten cheques devueltos continuos serán bloqueados hasta la autorización de desbloqueo por parte de la Gerencia.
- Los Asesores Comerciales serán responsables del envío de los pedidos de los clientes antes de las 09:00 a.m. para la liberación de en horario de la mañana, y antes de las 02:30 p.m. para la liberación en horario de la tarde. Cualquier envío después de las horas señaladas se aplazarán hasta el siguiente horario de entrega.

- El (la) Analista de Cartera se encargará de la liberación de los pedidos de contrato generados y entregará al Asistente Comercial dos veces al día así:
 - Primera entrega: 10:00 a.m.
 - Segunda entrega: 03:30 p.m.
- A los clientes de contado, no se les liberará un pedido nuevo hasta tanto no hayan cancelado la factura anterior, y es responsabilidad de los Asesores Comerciales realizar el respectivo cobro en un tiempo no mayor a 8 días contados a partir de la fecha de entrega del pedido.
- No será aprobado el despacho de los pedidos cuyos clientes no tengan cupo de crédito o tengan facturas vencidas; a excepción de los despachos autorizados por la Gerencia y el Director Comercial.
- Los pedidos retenidos por el punto anterior, no serán autorizados para su despacho hasta no verificarse el pago de las facturas vencidas o que le genere liberación de cupo al cliente.
- El recaudo que se realice en cheque deberá estar a nombre de la Industria de Harinas Tuluá Ltda., por ningún motivo se recibirán cheques a nombre de terceras personas.
- Cuando se requiera realizar cruce de cuentas con algún cliente, este deberá ser autorizado por el Jefe de Contabilidad y Director Comercial.
- Mensualmente se generarán los siguientes informes por el sistema:
 - ✓ Informe de cartera por zona, para la revisión y análisis en la reunión del área comercial.
 - ✓ Informe de recaudos por vendedor para la generación de las comisiones por parte del área de nómina.
 - ✓ Informe de cartera general como anexo al Balance General.
- El análisis de la cartera por parte de la Gerencia, se realiza para la toma de decisiones sobre los clientes cuya deuda supere los 90 días a la fecha de facturación.

- La Gerencia en reunión con el Jefe de Contabilidad, Asesor Jurídico y Director Comercial determinarán la cartera a castigar siguiendo la normatividad de ley.
- La Analista de Cartera realizará periódicamente contacto con los clientes por correo electrónico o comunicación telefónica informando las facturas pendientes de pago y solicitando respuesta, con el fin de conciliar el estado de cuenta en el sistema y los registros de los clientes.
- Todo cliente a quien se le ha realizado la gestión de cobro y no ha cumplido con el acuerdo de pago, se enviará al Asesor Jurídico para tramitar por la vía judicial el respectivo cobro.
- Como mecanismo de control de gestión se contará con dos indicadores que deberán ser utilizados cuando sean solicitados por la Gerencia o el Jefe de Contabilidad:
 - ✓ Indicador de Rotación de Cartera: este indicador mide la rapidez con que la compañía convierte en efectivo las ventas a crédito. Los límites normales deben estar entre 30 y 45 días.

$$\text{RC: } \frac{\text{Ventas a Crédito}}{((\text{Total ventas})/360)}$$

- ✓ Indicador de Porcentaje de Cartera Vencida: este indicador mide que porcentaje del total de la cartera se encuentra vencida.

$$\text{PCV: } \frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Cartera Total}}$$

3.1. Políticas del Comité de Crédito

- El Comité de Crédito estará encabezado por el Jefe de Contabilidad, el Director Comercial. Este comité tendrá la responsabilidad de aprobar cupo de crédito a nuevos clientes o incrementar el de los clientes viejos.
- Los clientes que hayan solicitado aprobación de crédito y que su calificación en las centrales de riesgos sea negativa y el comité decide aprobarlo, este cupo

será bajo condiciones muy estrictas hasta que el cliente compruebe un buen comportamiento crediticio.

- El plazo máximo de crédito para los clientes será de 30 días a partir del recibido de los productos. A los clientes especiales se les podrá otorgar un plazo de 45 días previa autorización de la Gerencia.
- Dentro de los aspectos generales que deberá tener en cuenta el comité para el estudio y análisis del cliente, se enfatizarán en los siguientes:
 - ✓ Análisis cuantitativo al Balance General, Estado de Resultados y el Flujo de Caja.
 - ✓ El comportamiento de pago del cliente con otra institución u organización.
 - ✓ Se deberá analizar los Estados Financieros de los dos últimos periodos preferiblemente.
 - ✓ El tipo de empresa, si es privada, pública, PYMES y otros.
 - ✓ Análisis del sector al cual pertenece el candidato al crédito.

4. PROCEDIMIENTOS

4.1. Solicitud y aprobación de Crédito

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
1. Solicitud	<p>a) Entregar el Formulario de Solicitud de Crédito diligenciado y firmado al asesor comercial de la zona, anexando:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Registro Mercantil - RUT - Cédula de Ciudadanía del Representante Legal - Estados Financiera al último trimestre 	Cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Formulario Solicitud de Crédito - Registro Mercantil - RUT - Cédula de Ciudadanía - Estados Financiera al último trimestre
	b) Revisar la documentación entregada por el cliente, y enviarla en un sobre sellado a la Analista de Cartera.	Asesor Comercial	
	c) Revisar que la documentación está completa e imprimir el informe de Data Crédito generado a través de la página web.	Analista de Cartera	Informe Data Crédito
	d) Verificar telefónicamente las referencias comerciales, personales y bancarias, constatando la información diligenciada por el cliente en el formulario.	Analista de Cartera	
	e) Entregar toda la documentación del cliente al Director Comercial para su revisión.	Analista de Cartera	
2. Aprobación	a) Estudiar la información tanto de composición como financiera entregada por el cliente, según las políticas de crédito definidas por el Jefe de Contabilidad.	Jefe de Contabilidad y Director Comercial	
	b) Aprobar o desaprobar la solicitud de crédito, otorgando el cupo de crédito máximo y el plazo de pago.	Jefe de Contabilidad y Director Comercial	
	c) Entregar documentación del cliente con la información del punto anterior a la Analista de Cartera.	Jefe de Contabilidad y Director Comercial	
	d) Crear el cliente en el sistema en caso de ser nuevo, o registrar solo la información del plazo de crédito y cupo máximo.	Analista de Cartera	

	e) Archivar documentación.	Analista de Cartera	
--	----------------------------	---------------------	--

4.2. Liberación de pedidos

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
1. Liberación	a) Diligenciar pedido del cliente según indicaciones en la visita al establecimiento o por vía telefónica.	Asesor Comercial	Pedido de Contrato
	b) Enviar por fax o correo electrónico a la Asistente Comercial los pedidos diligenciados.	Asesor Comercial	
	c) Revisar los pedidos y entregar a la Analista de Cartera.	Asistente Comercial	
	d) Revisar con el NIT del cliente en el sistema, para verificar si tiene cupo disponible y no tiene facturas vencidas.	Analista de Cartera	
	e) Firmar el Pedido de Contrato, diligenciando fecha y hora de la aprobación, saldo del cliente, saldo vencido, últimas dos facturas registradas con su respectivo valor y escribiendo la palabra “Despachar”.	Analista de Cartera	
	f) Relacionar los pedidos liberados y los retenidos en una hoja de cálculo, con el número del pedido, nombre del cliente, nombre del asesor y motivo de la retención; e imprimir el listado.	Analista de Cartera	
	g) Entregar los pedidos liberados junto a la relación elaborada.	Analista de Cartera	Relación de pedidos liberados y retenidos

4.3. Identificación de consignaciones

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
1. Identificación	a) Imprimir el listado de movimiento diario por cada uno de los bancos disponibles para consignación de clientes y entregar a la Analista de Cartera.	Analista de Tesorería	Listado de Movimiento Bancarios

	b) Enviar por correo electrónico a la Analista de Cartera las consignaciones por día realizadas o entregadas por los clientes.	Asesor Comercial	Listado de Consignaciones
	c) Digitar en el Informe de Recaudos por día, cada movimiento de ingreso a las cuentas bancarias identificando el cliente al que corresponde.	Analista de Cartera	
	d) En caso de no haber identificado el cliente, revisar el Informe General de Cartera o realizar llamada telefónica a los asesores con el fin de establecer el cliente que realizó el pago.	Analista de Cartera	
	e) Identificar en el sistema las facturas a las que corresponde el pago realizado, relacionando en una copia del listado de movimientos o en el Recibo Provisional, el NIT y el No. de factura.	Analista de Cartera	
	f) Buscar y anexar la copia de la factura archivada del pago realizado.	Analista de Cartera	
	g) Entregar a la Analista de Tesorería la copia del listado de movimientos o el Recibo Provisional junto a la copia de la factura de los pagos identificados.	Analista de Cartera	Recibo Provisional o Listado de Movimientos Bancarios
	h) Realizar el Recibo de Caja en el sistema según la identificación del cliente y la factura a afectar.	Analista de Tesorería	Recibo de Caja
	i) Enviar al final del día el informe de recaudos diarios a la Gerencia, Jefe de Contabilidad, Director Comercial, Analista de Tesorería, Asistente de Gerencia y Socio mayoritario.	Analista de Tesorería	
	j) Archivar documentos.	Analista de Tesorería	

4.4. Gestión de Cobro

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
1. Comunicación Telefónica	a) Imprimir el listado de cartera por edades en el sistema a la fecha.	Analista de Cartera	Informe de Cartera por Edades

	b) Identificar clientes con facturas vencidas con más de 30 días.	Analista de Cartera	
	c) Realizar llamada telefónica a los clientes estableciendo prioridad a los que tienen mayor morosidad.	Analista de Cartera	
	d) Establecer con el cliente fecha de pago o en caso de requerirse un acuerdo de pago transferir llamada al Director Comercial.	Analista de Cartera	
	e) Registrar en el listado de seguimiento de gestión de cobro, las llamadas realizadas con la información obtenida del cliente.	Analista de Cartera	Listado Seguimiento Gestión de Cobro
	f) Archivar documentos.	Analista de Cartera	

4.5. Devolución de Cheques

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
1. Registro	a) Recoger el cheque en la oficina del banco que lo devuelve y entregarlo a la Analista de Cartera.	Mensajero	
	b) Realizar el registro de la devolución en el sistema e imprimir la nota contable.	Analista de Cartera	Nota Contable
	c) Informar al Asesor Comercial de la Devolución del cheque.	Analista de Cartera	
	d) Enviar al asesor comercial el cheque con carta remisoria.	Analista de Cartera	
	e) Solicitar al cliente el pago del valor del cheque en efectivo y consignar a la cuenta de la empresa.	Asesor Comercial	Carta Remisoria
	f) Realizar seguimiento al pago del cheque devuelto.	Analista de Cartera	
	g) Archivar documentos	Analista de Cartera	

4.6. Cruce de cuentas Cliente - Proveedor

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
1. Cruce	a) Entregar a la Analista de Cartera las facturas del proveedor después de contabilizarlas para el cruce de cuentas.	Asistente de Contabilidad	Facturas
	b) Identificar en el sistema las facturas de los pedidos a nombre del proveedor que serán cruzadas.	Analista de Cartera	
	c) Realizar cruce en el sistema e imprimir la Nota Contable generada,	Analista de Cartera	Nota Contable
	d) Aprobar el cruce de cuentas firmando la Nota Contable.	Jefe de Contabilidad	
	e) Archivar documentos.	Analista de Cartera	

5. Anexos.

- No aplica.

ELABORADO POR:	REVISIÓN 1	REVISIÓN 2	FECHA APROBACIÓN
AUTORES	GESTION HUMANA	GESTIÓN DE LA CALIDAD Y EL MEDIO AMBIENTE	
APROBADO Y AUTORIZADO POR:			
GERENTE GENERAL			

Fuente: Autores.

4.4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Para garantizar la calidad y suficiencia de la información, la compañía debe implementar mecanismos necesarios que le permitan asegurar confiabilidad, pertinencia y oportunidad de la información que se genera en las actividades cotidianas. Así mismo, debe contar con canales de comunicación ascendente, descendente y horizontal.

Para ello, se diseñan distintos métodos de generar y canalizar la información que le permiten una comunicación entre todos los niveles de la organización. A continuación, se muestran los métodos ya existentes combinados con nuevas fuentes:

Tabla 7. Canales de Información y Comunicación

NIVEL	AREA	MEDIO	GENERACIÓN
Gerencial	Cuentas por Cobrar a clientes	Informe general de cartera	Mensual
		Informe de recaudos por Zona – Vendedor	Mensual
	Activos Fijos	Informe de diferencias entre contabilidad y el inventario físico	Anual
		Informe de obsolescencia de los activos fijos	Semestral
		Informe de depreciaciones y valorizaciones de los activos fijos	Cuando lo requiera
Tecnológica	Cuentas por Cobrar a clientes	Módulo de Cuentas por Cobrar del Sistema Empresarial Novasoft	Diario
		Bases de Datos en Hojas de Cálculo	Diario
	Activos Fijos	Módulo de Activos Fijos del Sistema Empresarial Novasoft (Este módulo está activo pero no es utilizado actualmente)	Diario
		Bases de Datos en Hojas de Cálculo	Diario

Tabla 7. Continuación.

NIVEL	AREA	MEDIO	GENERACIÓN
Electrónica	Cuentas por Cobrar a clientes y Activos Fijos	A través del correo electrónico institucional	Diario
Documental	Cuentas por Cobrar a clientes	Manual de Procedimientos Gestión de Cartera Manual de Funciones Analista de Cartera Formato Pedido de Contrato Formato Solicitud de Crédito Formato Recibo Provisional Formato Recibo de Caja Copia de Consignaciones Cartas internas o externas	Diario
	Activos Fijos	Manual de Procedimientos Control de Activos Fijos Manual de Funciones Coordinador de Activos Fijos Formato de Acta de Recepción y Entrega Formato de Traslado / Retiro Formato de Préstamo Formato de Solicitud de Baja Formato Hoja de Vida Activo Fijo Formato de Paz y Salvo	Diario

Fuente: Autores.

4.5 ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN

Como actividades de supervisión se deben generar métodos cuantitativos y cualitativos de evaluación a los procedimientos y controles establecidos en los manuales de cada una de las áreas, que permiten evidenciar posibles errores que se convierten en un riesgo alto para el sistema de control.

Para ello, se han diseñado las siguientes herramientas:

4.5.1 Cuantitativos. Se realizarán anualmente, o cada vez que la Gerencia o el Jefe de Contabilidad lo solicite.

- **Cuentas por Cobrar a clientes:**

- ✓ Indicador de Rotación de Cartera: este indicador mide la rapidez con que la compañía convierte en efectivo las ventas a crédito. Los límites normales deben estar entre 30 y 45 días.

$$\text{RC: } \frac{\text{Ventas a Crédito}}{((\text{Total ventas})/360)}$$

- ✓ Indicador de Porcentaje de Cartera Vencida: este indicador mide que porcentaje del total de la cartera se encuentra vencida.

$$\text{PCV: } \frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Cartera Total}}$$

- **Activos Fijos:**

- ✓ Rotación de Activos Fijos: este indicador mide el aprovechamiento o uso de los Activos Fijos netos en términos de productividad.

$$\text{RAF: } \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos Neto}}$$

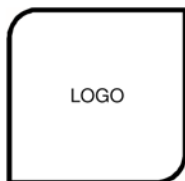
- ✓ Indicador de Porcentaje de Bienes Identificados sobre el Total de Activos Fijos: este indicador mide la gestión realizada por el área en relación a la administración y control de los Activos Fijos.

$$\text{PBI: } \frac{\text{Activos Fijos Identificados}}{\text{Total de Activos Fijos}}$$

4.5.2 Cualitativos. Se realizarán anualmente.

- *Cuentas por Cobrar a clientes:* Evaluación de Gestión de Cartera. (Ver Formato 8)
- *Activos Fijos:* Evaluación de Control de Activos Fijos. (Ver Formato 7)

Formato 7. Evaluación de Control de Activos Fijos



EVALUACIÓN DE CONTROL DE ACTIVOS FIJOS

PÁGINA	1 de 1
FORMATO	E-CAF-000
VERSIÓN	V.1.

FECHA DE SUPERVISION	DD	MM	AAAA
-----------------------------	----	----	------

NOMBRE DEL AUDITOR:	CARGO:
----------------------------	---------------

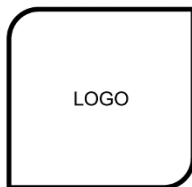
IT	PREGUNTA DE REVISIÓN Y EVALUACIÓN	SI	NO
1	¿Existe un manual de procedimientos para la autorización, custodia, registro y control de los activos fijos de la compañía?		
2	¿El manual de procedimiento es evaluado, actualizado y difundido periódicamente?		
3	¿Se llevan registros detallados que muestren el costo y la depreciación acumulada de los activos y se encuentran dichos registros bajo el control?		
4	¿Existe una adecuada segregación de funciones para las adquisiciones, ventas, custodia y registro de los activos fijos?		
5	¿ Los procedimientos requieren que se produzca una autorización escrita para la venta y retiro de los bienes?		
6	¿Cuenta la compañía con registros auxiliares adecuados para los activos fijos?		
7	¿Los registros auxiliares se concilian periódicamente con las cuentas de control de mayor?		
8	¿Se practican periódicamente inventarios físicos y se comparan los resultados de los auxiliares correspondientes, investigando la diferencia si llegara a existir?		
9	¿Todos los bienes de la compañía se encuentran identificados bajo un número de inventario?		
10	¿Los documentos que soportan y registran la propiedad de los activos de la compañía están archivados adecuadamente?		
11	¿Existen pólizas vigentes que aseguren posibles siniestros de los activos fijos de la compañía?		
12	¿Se toman medidas adecuadas de seguridad que permitan el debido cuidado de los bienes de la compañía?		
13	¿Están claramente definidas y registradas las responsabilidades del personal de la compañía sobre el manejo, custodia y registro de los bienes a su cargo?		
14	¿Los procedimientos de la empresa permiten establecer si los bienes han sido recibidos?		
15	¿Tiene la empresa normas adecuadas para diferenciar las adiciones de activos fijos de los gastos por compra menores?		
16	¿Se solicitan tres cotizaciones por lo menos, cuando se van a realizar adquisiciones de los activos fijos?		
17	¿Las cuentas de activos fijos están respaldadas por registros auxiliares adecuados?		
18	¿Se informa al Jefe de Contabilidad o Gerencia las diferencias que se presenten entre el inventario físico, y los registros auxiliares?		
19	¿Respecto a herramientas pequeñas, se hallan bien guardadas y bajo custodia de una persona responsable?		
20	¿Tiene la empresa normas adecuadas para diferenciar las adiciones de activos fijos de los gastos de reparación y mantenimiento?		
21	¿Tiene los responsables por la custodia de los activos fijos la obligación de informar al personal encargado del control de los activos fijos sobre cualquier cambio ocurrido en los bienes bajo su cuidado traslado de un sitio a otro, su venta u obsolescencia, existencias		

FIRMA DEL AUDITOR

FIRMA DEL RESPONSABLE

Fuente: Autores

Formato 8. Evaluación de Gestión de Cartera



EVALUACIÓN DE GESTIÓN DE CARTERA

PÁGINA	1 de 1
FORMATO	E-GC-000
VERSIÓN	V.1.

FECHA DE SUPERVISION	DD	MM	AAAA
-----------------------------	----	----	------

NOMBRE DEL AUDITOR:	CARGO:
----------------------------	---------------

IT	PREGUNTA DE REVISIÓN Y EVALUACIÓN	SI	NO
1	¿Existe un manual de procedimientos para administrar, proteger y controlar el recaudo de las cuentas por cobrar de la compañía?		
2	¿El manual de procedimiento es evaluado, actualizado y difundido periódicamente?		
3	¿Se preparan informes de cartera por antigüedad de saldos y estos son revisados por algún Jefe de Área?		
4	¿Los descuentos otorgados a los clientes son aprobados por el Director Comercial?		
5	¿Existe evidencia del otorgamiento de cupo de crédito a los clientes con las firmas de autorización respectivas?		
6	¿Se verifican los límites de cupo de crédito en cada operación con el cliente?		
7	¿Existe y se aplica alguna política para las cuentas incobrables o de difícil recuperación?		
8	¿Existe un Comité de Crédito encargado de estudiar los clientes que requieren cupo de crédito?		
9	¿Se agotan las etapas previas al traslado de las cuentas al proceso de cobro jurídico?		
10	¿Cuenta la compañía con registros auxiliares adecuados para las cuentas por cobrar?		
11	¿Los registros auxiliares se concilian periódicamente con las cuentas mayores?		
12	¿Los documentos que soportan y registran las cuentas por cobrar de la compañía están archivados adecuadamente?		
13	Existe una política documentada que establezca el procedimiento a realizar para las devoluciones realizadas por los clientes.		
14	Las devoluciones y anticipos de los clientes se encuentran debidamente registrados contablemente y soportados por un documento válido.		
15	¿Existe una adecuada segregación de funciones para el diligenciamiento de pedidos, facturación, cobro y elaboración de Recibos de Caja?		

FIRMA DEL AUDITOR

FIRMA DEL RESPONSABLE

Fuente: Autores

5. CONCLUSIONES

Luego de realizar un análisis teórico con base en el Control Interno de las organizaciones, y práctico en los rubros de Activos Fijos y Cuentas por Cobrar a clientes en la compañía Industria de Harinas Tuluá Ltda., se pudieron establecer las siguientes conclusiones:

Los Sistemas de Control Interno basados en el informe COSO, constituyen una herramienta importante para la generación de una cultura organizacional y un ambiente de control que brinda a las organizaciones mecanismos de aseguramiento razonable de la información financiera y el logro de los objetivos y metas trazados. Así mismo, generan actividades de control que buscan la disminución de los riesgos tanto internos como externos a los que se enfrenta la organización, más aún en estos tiempos donde la globalización es un factor determinante en la economía colombiana.

A través de una filosofía de dirección participativa, la Industria de Harinas Tuluá Ltda. ha generado una atmosfera interna agradable en donde se resalta la importancia de los valores éticos desde una perspectiva de control y así lograr inculcar en los trabajadores el respeto y sentido de pertenencia mediante la difusión de políticas como el reglamento interno de trabajo, código de ética y una estructura organizacional donde se definen las responsabilidades y los niveles de autoridad de los trabajadores.

El diseño de políticas de riesgos basadas en la probabilidad de ocurrencia y el impacto que podría llegar a generar en el curso normal de las actividades de la organización, permiten establecer los métodos para su evaluación y clasificación, así mismo se describen los efectos que causarían y las respectivas medidas para dar respuesta a éstos. A través de la Matriz de calificación de riesgos diseñada en la Tabla 4, se ilustran las variables mencionadas anteriormente.

El establecimiento de manuales de políticas y procedimientos que describen las responsabilidades, funciones y actividades para el manejo y control de los Activos Fijos y el recaudo y recuperación efectiva de las Cuentas por Cobrar a clientes, permite generar una medida correctiva a la situación actual y preventiva con respecto a la ocurrencia de fraudes y errores. La designación de la responsabilidad del manejo de los Activos Fijos garantiza un seguimiento continuo a los bienes que representan un 50% del total de los activos de la organización. De esta forma se

generan actividades de control que garantizan una disminución significativa de riesgos potenciales en los que se encuentra inmersa la compañía.

La aplicación de los componentes anteriores proporciona una información que debe ser identificada y protegida de acuerdo a los niveles descritos en la Tabla 7, de este modo se garantiza una fluidez en la comunicación que permite una trazabilidad como requisito del Sistema de Gestión de Calidad de la compañía. Así mismo, en la búsqueda de un mejoramiento continuo de los procesos y del Sistema de Control Interno, se crean unos elementos cualitativos como los indicadores de Rotación de Cartera, Porcentaje de Cartera Vencida, Porcentaje de Bienes Identificados; y cuantitativos como la Evaluación de Control de Activos Fijos y la Evaluación de Gestión de Cartera, que ayudan a una supervisión y seguimiento de todos los componentes del Sistema en las áreas objeto de estudio.

6. RECOMENDACIONES

Finalmente, es importante sugerir particularmente a la compañía implementar y poner en marcha las siguientes recomendaciones que le permitirán fortalecer el control de las actividades en torno a las Cuentas por Cobrar a clientes y Activos Fijos:

- La implementación total del Sistema de Control Interno planteado y desarrollado durante la investigación realizada. Así mismo, de ser posible procurar por establecer un Sistema de Control Interno Integral en la organización.
- La creación del cargo de Coordinador de Activos Fijos, cuyo esfuerzo y responsabilidad se centre en el control, manejo y custodia de los bienes en propiedad de la compañía, a través de las políticas fijadas en los manuales e instructivos.
- Adecuar a las normas actuales establecidas por la compañía, los Instructivos de Procedimiento y Manual de Funciones diseñados en este documento para cada una de las áreas responsables de los Activos Fijos y Cuentas por Cobrar a clientes, que permitan fortalecer en términos de eficacia y eficiencia las actividades.
- La utilización del módulo de Activos Fijos con el que cuenta la compañía en su sistema empresarial Novasoft, que le permitirá sistematizar el control de los bienes.

BIBLIOGRAFIA

SEGOVIA ROMERO, Claudia. *Diseño de un sistema de control interno administrativo y de gestión para el departamento de logística de una compañía comercializadora de semillas*. Cali: Universidad del Valle, 2002.

AVILA BUSTOS, Juan Carlos. *Medición y control de riesgos financieros en empresas del sector real*. Bogotá D.C.: Pontificia Universidad Javeriana, 2005.

FARFAN, Ivonni Marcela; SILVA, Julián Alberto. *Problemas en el control interno en empresas importadoras de Guadalajara de Buga*. Buga: Universidad del Valle, 2011.

HOLGUIN HOLGUIN, Donelli; RIVERA BRICEÑO, María. *Modelo de un control interno en el área comercial del sector azucarero del Valle del Cauca*. Buga: Universidad del Valle, 2003.

BARQUERO, Miguel. *El control interno en trabajos de fiscalización*. Catalunya, 2008.

Barriguet Alonso López y Cia. S.C. *Guía de auditoría*. Mexico D.F.: McGraw-Hill, 1996.

BLANCO LUNA, Yanel. *Manual de auditoría y revisoría fiscal*. Bogotá D.C.: Editora Roesga, 1987.

CEPEDA, Gustavo. *Auditoría y Control Interno*. Bogotá D.C.: McGraw-Hill Interamericana S.A., 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. Vol. Séptima Edición. Mexico: McGraw-Hill, 2007.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATION OF THE TREADWAY COMMISSION. *Internal Control: Integrated Framework*. Estados Unidos, 2011.

DA SILVA, Reinaldo O. *Teorías de la administración*. Mexico: Thomson, 2002.

DE LA PEÑA GUTIERREZ, Alberto. *Auditoría: Un enfoque práctico*. Madrid: Paraninfo, 2010.

DELGADILLO R., Diego I. *El sistema de información contable: fundamentos y marco de referencia para su administración*. Cali: Universidad del Valle, 2001.

- FERNANDEZ, Mario A. *El control: fundamentos de la gestión por procesos*. Vol. 2a. Edición. Madrid: ESIS, 2003.
- FONSECA LUNA, Oswaldo. *Sistemas de Control Interno para organizaciones*. Lima: IICO, 2011.
- GRANADOS, Ismael, Leovigildo LATORRE, y Elbar RAMÍREZ. *Contabilidad gerencial*. Bogotá D.C.: Universidad Nacional de Colombia, s.f.
- GUZMAN VASQUEZ, Alexander. *Contabilidad financiera*. Bogota D.C.: Centro Editorial de la Universidad del Rosario, 2005.
- HAMERMERSH, Richard G. *Planeación estratégica*. Mexico D.F.: Limusa Grupo Noriega Editores, 1991.
- HIGUEREY GOMEZ, Angel. *Administración de cuentas por cobrar*. Bogotá D.C.: Universidad de los Andes, 2007.
- IVANCEVICH, John M., Peter LORENZI, Steven J. SKINNER, y Philip B. CROSBY. *Gestión, calidad y competitividad*. Madrid: McGraw-Hill, 1997.
- LUNA, Yanel Blanco. *Normas y procedimientos de la Auditoría Integral*. Bogotá D.C.: ECOE Ediciones, 2009.
- LYBRAND, COOPERS &. *Los nuevos conceptos de Control Interno: Informe COSO*. España: Díaz Santos, 1997.
- MADARRIAGA, Juan Maria. *Manual práctico de auditoría*. Barcelona: Deusto, 2004.
- MARIN DE GUERRERO, Maria Alejandra. *Nuevos conceptos de Control Interno: Informe COSO*. Documento Digital. 2008.
- MIRA NAVARRO, Juan Carlos. *Apuntes de Auditoría*. Vol. 2a. Edición. Versión Digital. Creative Commons ISBN 84688-6337-8. 2006.
- MONTAÑO OROZCO, Edilberto. *Contabilidad y Legislación: Control, Evaluación y Revelaciones*. Cali: Universidad del Valle, 2011.
- MONTES SALAZAR, Carlos Alberto, Eutimio MEJIA SOTO, y Omar de Jesus MONTILLA GALVIS. *Auditoría y control de gestión*. Cali: Universidad del Valle; Universidad Libre, 2008.
- MOTT, Graham. *Contabilidad de gestión para tomar decisiones*. Bogotá D.C.: Alfamoega S.A., 1998.

- PANIAGUA, Carlos Hernán. *Principales escuelas del pensamiento administrativo*. Costa Rica: EUNED, 2002.
- PÉREZ, Juan Felipe, y Carballo VEIGA. *Control de la gestión empresarial: textos y casos*. Vol. 7a. Edición. ESIC, 2008.
- COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. «Decreto 2649 de Diciembre 29 de 1993.» *Plan Único de Cuentas*. Bogotá D.C.: Legis, 2011.
- COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. «Constitución Política de Colombia.» Bogotá D.C., 1991.
- COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. «Ley 87.» Bogotá D.C., 1993.
- COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. «Modelo Estándar de Control Interno.» *MECI 1000-2005*. Bogotá D.C., 2005.
- SANTILLANA GONZALEZ, Juan Ramon. *El control interno contable*. Mexico D.F.: Thomson, 2004.
- SUNDER, Shyam. *Teoría de la contabilidad y el control*. Bogotá D.C.: Universidad Nacional de Colombia, Sede Bogotá, 1997.
- SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. «Circular Externa 038.» Bogotá D.C., 2009.
- SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. «Circular Externa 014.» Bogotá D.C., 2009.
- TÉLLEZ TREJO, Benjamin Rolando. *Auditoría: un enfoque práctico*. México: Thomson, 2005.
- TOFFLER, Alvin. *Powershift: As mudanzas do poder*. Rio de Janeiro: Record, 1998.
- TOMASKO, Robert M. *Downsizing: Reformulando e redimensionando sua empresa para o futuro*. Sao Pablo: Makron Books, 1992.
- TULUA, ALCALDIA MUNICIPAL DE. «Anuario Estadístico de Tuluá.» Tuluá, 2010.
- ZAPATA DOMINGUEZ, Alvaro, y Guillermo MURILLO VARGAS. *Teorías contemporáneas de la organización y del management*. Bogotá D.C.: Ecoe Ediciones, 2009.

ANEXOS

Anexo 1. E-AL-000 Compras

	INDUSTRIA DE HARINAS TULUÁ LTDA.	Código: E-AL-000	
	COMPRAS	Versión: 7	Página: 1 de 5
		Copia No:	Fecha: 25-06-08

1. OBJETIVO Y ALCANCE

Garantizar el cumplimiento de las especificaciones en el producto comprado y el control de los aspectos ambientales de los mismos.

Esta norma aplica a insumos, materiales, sustancias químicas, servicios y equipos comprados.

2. DEFINICIONES

PROVEEDOR

La organización que suministra un producto al cliente.

VERIFICACIÓN

Confirmación mediante examen y aporte de evidencia objetiva de que se han cumplido especificaciones.

3. CONDICIONES GENERALES

Los proveedores de materiales, insumos y servicios críticos, deben estar aprobados según los lineamientos de la norma E-BA-001 Evaluación de proveedores y se les debe calificar su desempeño, según lo establecido en la norma E-AS-001 Calificación de desempeño de proveedores.

Es responsabilidad del cumplimiento de esta norma el Auxiliar de almacén.

Es responsabilidad del Auxiliar de almacén solicitar las cotizaciones y elaborar las ordenes de compra de materiales, insumos, sustancias químicas y servicios de acuerdo con el formato F-AL-001 Orden de compra.

Al realizar compras de insumos o sustancias químicas nuevas, es responsabilidad del Auxiliar de almacén y control de calidad, solicitar a los proveedores la ficha técnica y hoja de seguridad de los productos para establecer su manejo y disposición final de acuerdo a las normas ambientales establecidas.

Es responsabilidad de los Líderes de los procesos gestionar la compra de servicios.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Cargo: Control de Documentos	Cargo: Auxiliar de Almacén	Cargo: Gerente General

DOCUMENTO NO CONTROLADO

	INDUSTRIA DE HARINAS TULUÁ LTDA.	Código: E-AL-000	Verificación:
	COMPRAS	Versión: 7	Página: 2 de 5
		Copia No:	Fecha: 25-06-08

Es responsabilidad de los Líderes de los procesos elaborar las requisiciones de sus materiales en el formato F-BA 000 Requisiciones

Es responsabilidad del Auxiliar de Transporte cotizar los repuestos para los vehículos.

4. PROCEDIMIENTO

1. ELABORAR REQUISICIÓN

El Líder del proceso elabora la "Requisición" en el formato F-BA-000 Requisiciones y lo envía al Auxiliar de almacén con las especificaciones correspondientes.

2. APROBAR REQUISICIÓN

El Líder del proceso presenta al Gerente la requisición para su aprobación.

3. ESPECIFICAR PROVEEDOR

Cuando se trate de proveedores exclusivos, el líder del proceso lo especifica en la requisición.

4. REVISAR LISTA DE PROVEEDORES

Cuando no se indique el proveedor en la requisición, el Auxiliar de almacén revisará la lista de proveedores para solicitar tres cotizaciones o en su defecto acudirá a un documento donde encuentre diferentes proveedores.

Para el caso de compras de material de empaque, insumos, sustancias químicas y servicios, el responsable de realizar la compra consulta el F-AS-005 Listado de proveedores aprobados.

5. CUMPLE ESPECIFICACIONES

Recibidas las cotizaciones por parte del Auxiliar de almacén, las envía al Líder del proceso, quien originó la requisición para que decida si la oferta cumple el objetivo para el cual ha sido pedido.

6. REQUISICIONES URGENTES

En caso de requisiciones urgentes, el Auxiliar de almacén o el Auxiliar de transporte, cotiza telefónicamente, informando al Líder del proceso para su revisión; dando este el visto bueno, se efectúa la compra y luego se diligencia la F-AL-001 Orden de compra.

7. APROBAR COTIZACIONES

El Auxiliar de almacén recibe las cotizaciones, se presentan a Gerencia y en su ausencia al Asistente de Gerencia para la aprobación y decisión de compra.

8. ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DE LA ORDEN DE COMPRA

El Auxiliar de almacén elabora la F-AL-001 Orden de compra de acuerdo a la cotización aprobada y la presenta a la Gerencia para su aprobación. En ausencia del Gerente, La F-AL-001 Orden de compra la aprueba el Asistente de Gerencia.

	INDUSTRIA DE HARINAS TULUÁ LTDA.	Código: E-AL-000	Verificación:
	COMPRAS	Versión: 7	Página: 3 de 5
		Copia No:	Fecha: 25-06-08

9. ENVÍO DE LA ORDEN DE COMPRA

Después de aprobada la F-AL-001 Orden de compra, el Auxiliar de almacén la envía al proveedor autorizado.

10. REVISIÓN DEL VEHÍCULO

Al recibir sustancias como: venenos, reactivos, sustancias corrosivas, gases inflamables y combustible, quien hace el pedido o en su defecto el Auxiliar de Almacén, revisa el vehículo siguiendo los formatos F-AL-010 Hoja de verificación: Transporte de gases inflamables. F-AL-009 Hoja de verificación: Transporte de combustible (ACPM) y F-AL-011 Hoja de verificación: Transporte de sustancias peligrosas: venenos, reactivos y sustancias corrosivas, según corresponda.

11. RECIBIR PEDIDO

Recibido el material, el Líder del proceso, quien origina la requisición ó en su defecto el Auxiliar de almacén, hacen la verificación siguiendo las normas E-AL-001 Manejo, almacenamiento, preservación de empaque e insumos, la E-LA-002 Manejo, almacenamiento, preservación de materia prima, vitaminas y mejorantes y la E-LA-004 Manejo de sustancias químicas.

12. AUTORIZACIÓN DE LA FACTURA ORIGINAL

El Auxiliar de almacén presenta la factura original al Gerente para su aprobación, previamente firmada por el Líder del proceso.

5. ANEXO

Anexo A. Diagrama de flujo.

	INDUSTRIA DE HARINAS TULUÁ LTDA.	Código: E-AL-000	Verificación:
	COMPRAS	Versión: 7	Página: 4 de 5
		Copia No:	Fecha: 25-06-08

ANEXO A. DIAGRAMA DE FLUJO

	ACTIVIDAD	PERSONAL	CARGO	DOCUMENTOS INVOLUCRADOS
	INICIO			
1	ELABORAR REQUISICIÓN	Responsable Participa	Líderes de los procesos Auxiliar de Almacén	F-BA-000 Requisición
2	APROBAR REQUISICIÓN	Autoriza Responsable	Gerente Líder de proceso	F-BA-000 Requisición
	¿PROVEEDOR EXCLUSIVO?			
3	ESPECIFICAR PROVEEDOR	Responsable	Líderes de los procesos	
4	REVISAR LISTA DE PROVEEDORES	Responsable	Auxiliar de Almacén	F-AS-005 Listado de proveedores aprobados
5	CUMPLE ESPECIFICACIONES	Responsable Autoriza	Auxiliar de Almacén Líderes de los procesos	
6	REQUISICIONES URGENTES	Responsable Responsable Informado	Auxiliar de Almacén Auxiliar de Transporte Líderes de los procesos	F-AL-001 Orden de compra
7	APROBAR COTIZACIONES	Participa Autoriza	Auxiliar de Almacén Gerencia	
8	ELABORACION Y APROBACION DE LA ORDEN DE COMPRA	Responsable Aprueba	Auxiliar de Almacén Gerencia	F-AL-001 Orden de compra
9	ENVÍO DE LA ORDEN DE COMPRA	Responsable	Auxiliar de Almacén	F-AL-001 Orden de compra
10	REVISIÓN DEL VEHÍCULO	Responsable Responsable	Líderes de los procesos Auxiliar de Almacén	F-AL-009 hoja de verificación: Transporte de combustible (ACPM) F-AL-010 Hoja de verificación: Transporte de gases inflamables F-AL-011 Hoja de verificación: Transporte de sustancias peligrosas: venenos, reactivos y sustancias corrosivas.
	A			

	INDUSTRIA DE HARINAS TULUÁ LTDA.	Código: E-AL-000	Verificación:
	COMPRAS	Versión: 7	Página: 5 de 5
		Copia No:	Fecha: 25-06-08

	ACTIVIDAD	PERSONAL	CARGO	DOCUMENTOS INVOLUCRADOS
11		Responsable Responsable	Líderes de los procesos Auxiliar de Almacén	E-LA-002 Manejo, almacenamiento, preservación de materia prima, vitaminas y mejorantes E-AL-001 Manejo, almacenamiento, preservación de empaque e insumos
12		Responsable Autoriza	Auxiliar de Almacén Gerencia	Factura original

DOCUMENTO NO CONTROLADO

Anexo 2. E-GH-001 Evaluación de Competencias del Personal

	INDUSTRIA DE HARINAS TULUÁ LTDA.	Código: E-GH-001	
	EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL	Versión: 5	Página: 1 de 6
		Copia No:	Fecha: 13-11-07

1. OBJETIVO Y ALCANCE

Establecer los parámetros para la evaluación de competencias del personal.

Contar con personal competente, en las actividades que afectan la calidad del producto.

La evaluación de competencias del personal se aplica a todo el personal que presta sus servicios a la empresa.

2. DEFINICIONES

COMPETENCIA

Es el desarrollo de las habilidades necesarias para el cumplimiento de una tarea al interior de la organización, dadas por la adquisición de una educación formal en el sistema educativo, una formación brindada por la empresa a través de la ruta de entrenamiento y de la experiencia adquirida en funciones relacionadas con su cargo.

EDUCACIÓN

Presentación sistemática de hechos, ideas, habilidades y técnicas a las personas a fin de desarrollar en ellas los aprendizajes básicos necesarios para el desempeño de una tarea.

EVALUACIÓN

Juicio educativo y calificación que se da sobre una persona o situación basándose en una evidencia constatable. Medida de algunos aspectos del comportamiento humano por medio de pruebas objetivas.

EXPERIENCIA

Enseñanza sacada de lo que uno ha hecho, conocimientos adquiridos por la practica.

FORMACIÓN

Enseñanza de habilidades directamente relacionadas con la preparación para una profesión o actividad laboral concreta, incorporando en el proceso educativo aspectos teóricos y prácticos.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Cargo: Control de Documentos	Cargo: Secretaria de Gestión Humana	Cargo: Gerente General

	INDUSTRIA DE HARINAS TULUÁ LTDA.	Código: E-GH-001	Verificación:
	EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL	Versión: 5	Página: 2 de 6
		Copia No:	Fecha: 13-11-07

HABILIDADES

Capacidad y disposición para hacer una cosa, acción que demuestra la destreza que una persona tiene para realizar una tarea. Rasgo general y propio de cada individuo que le facilita el aprendizaje de tareas específicas y lo distingue de los demás.

PROCESO DE EVALUACIÓN

El proceso de demostrar si una persona cumple los requisitos especificados.

OPERARIO

Personal capacitado para la realización de todas las tareas y oficios en el área de producción, como son: Maquinista industrial, empacador familiar, empacador industrial, operario planta silos, empacador subproductos.

DESEMPEÑO TÉCNICO

Se refiere a la precisión en el manejo de las operaciones realizadas, el seguimiento de los procedimientos e instrucciones, el manejo de implementos y equipos, los conocimientos que posee para el desempeño del cargo y el rendimiento en las tareas asignadas.

RESPONSABILIDAD POR BPM

Se refiere al cumplimiento de las normas para las Buenas Practicas de Manufactura empleadas en la realización de las tareas en el puesto de trabajo.

RESPONSABILIDAD POR GESTIÓN AMBIENTAL

Se refiere al cumplimiento de las normas y los procedimientos de gestión de la producción vigilando el cuidado y conservación del medio ambiente.

RESPONSABILIDAD POR SEGURIDAD INDUSTRIAL-SALUD OCUPACIONAL

Se refiere al cumplimiento de las normas y procedimientos que observan los empleados en materia de seguridad y conservación de la salud en la realización de las tareas en el sitio de trabajo.

RELACIONES LABORALES

Se refiere al tipo y calidad de relaciones que establece el empleado con sus superiores y compañeros del área de trabajo o de otras áreas y que contribuyen al mantenimiento de un adecuado clima organizacional.

3. CONDICIONES GENERALES

Es responsable del cumplimiento de esta norma la Secretaria de Gestión Humana.

	INDUSTRIA DE HARINAS TULUÁ LTDA.	Código: E-GH-001	Verificación:
	EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL	Versión: 5	Página: 3 de 6
		Copia No:	Fecha: 13-11-07

La Secretaria de Gestión Humana es responsable de llevar un indicador sobre las competencias del personal.

Es responsabilidad de los Líderes de los procesos, de la Secretaria de Gestión Humana y del Gerente, definir los requisitos mínimos (perfil) para los cargos que requieren evaluación de competencias.

El comité de entrenamiento está conformado por el Asistente comercial, en su ausencia lo reemplaza un auxiliar molinero, el Asistente de Gestión Calidad y Medio Ambiente, Control de calidad, el Jefe de producción, la Secretaria de Gestión Humana y Control de Documentos.

Es responsabilidad del comité de entrenamiento, realizar el balance de requisitos, que consiste en verificar para una persona el cumplimiento del perfil.

Los requisitos mínimos de competencia, involucran requisitos de educación, formación, experiencia y habilidades. En el caso de los auditores, también se consideran requisitos de actitudes personales.

La evaluación de competencias se realiza al ingreso del personal, cuando se presenten ascensos o reemplazos en los cargos y cuando se presentan cambios en el Sistema de Gestión de la Calidad y del Medio Ambiente que afectan los requisitos de competencias.

El formato F-GH-001 Evaluación de competencias del personal se archiva en la AZ "Documentación de competencia y formación del Sistema de Gestión de la Calidad y del Medio Ambiente".

4. PROCEDIMIENTO

1. ELABORAR PERFIL DEL CARGO

El Líder de proceso y la Secretaria de Gestión Humana realizan el perfil del cargo, definiendo requisitos generales y específicos y lo registra en el formato F-GH-001 Evaluación de Competencias. Los requisitos específicos, son la evidencia de que la persona cumple con los requisitos generales.

2. REVISAR PERFIL DEL CARGO

El Líder de proceso y la Secretaria de Gestión Humana revisan el perfil de los cargos, para asegurar que se hayan contemplado los requisitos mínimos para cada cargo.

3. REALIZAR EL BALANCE DE REQUISITOS

El comité de entrenamiento realiza el balance de requisitos, revisando el cumplimiento de cada requisito, el cual debe estar soportado por los registros requeridos según los requisitos específicos establecidos y registrando si cumple o no en el F-GH-001 Evaluación de Competencias.

	INDUSTRIA DE HARINAS TULUÁ LTDA.	Código: E-GH-001	Verificación:
	EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL	Versión: 5	Página: 4 de 6
		Copia No:	Fecha: 13-11-07

Para el ingreso de personal se evalúan en el proceso de selección los requisitos de educación y experiencia y después de 6 meses se evalúan la formación y habilidades.

4. SUMINISTRAR CAPACITACIÓN Y / O ENTRENAMIENTO

Si el requisito definitivamente no se cumple, se genera una necesidad de entrenamiento, la cual debe ser tratada de acuerdo con el procedimiento E-GH-000 Entrenamiento.

5. EVALUAR EFICACIA DEL ENTRENAMIENTO

Después de suministrada la capacitación y/o el entrenamiento, el instructor externo y/o el comité de entrenamiento evaluarán la eficacia de este.

6. CATALOGAR COMO COMPETENTE

Cuando la persona cumpla con los requisitos de educación, formación, experiencia y habilidad es catalogada como “Competente” para el cargo.

Cuando quede un requisito pendiente por cumplir, el proceso de evaluación de competencias debe repetirse después de que la persona haya recibido la capacitación o entrenamiento necesarios para ser calificado. Para medir la competencia se establecen los siguientes porcentajes:

CARGOS	ASPECTO A EVALUAR					
	Educación	Formación	Experiencia	Habilidades		
Administrativo Audidores internos Vendedores Operativo Conductores	20%	30%	20%	30%		
				Desempeño técnico		6%
				Responsabilidad por BPM		6%
				Responsabilidad por gestión ambiental		6%
				Responsabilidad por seguridad industrial-salud ocupacional		6%
				Relaciones laborales		6%
TOTAL	20%	30%	20%	30%	100%	

Nivel de competencia del empleado (porcentual):

	DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE
Nivel de competencia ALTO	El empleado cumple con el total de los requisitos de educación, formación, experiencia y habilidad descritos por la norma	Igual o mayor a 85% del logro de las competencias.
Nivel de competencia MEDIO	El empleado cumple parcialmente con los requisitos de educación, formación, experiencia y habilidad, y requiere capacitación y seguimiento.	Entre el 65% y el 84,9% del logro de las competencias
Nivel de competencia BAJO	El empleado no cumple con el total de los requisitos de educación, formación, experiencia y habilidad, y requiere culminar la ruta de entrenamiento o reentrenamiento y	Menor del 64,9% del logro de las competencias

	INDUSTRIA DE HARINAS TULUÁ LTDA.	Código: E-GH-001	Verificación:
	EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL	Versión: 5	Página: 5 de 6
		Copia No:	Fecha: 13-11-07

	seguimiento.	
--	--------------	--

El nivel de competencias del empleado se determina al promediar la sumatoria de los puntajes totales obtenidos en cada uno de los aspectos a evaluar (Educación, Formación, Experiencia y Habilidades). Se brinda capacitación continua a todos los empleados independiente del grado de competencia en que se encuentran, de acuerdo al F-GH-003 Programa de entrenamiento semestral.

7. REVISAR EL MANTENIMIENTO DE LA COMPETENCIA

Cada 18 meses el Comité de entrenamiento revisa el mantenimiento de las competencias del personal, actualizando los requisitos específicos, a través de un acta.

8. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA PERSONAL EN PERIODO DE PRUEBA

El Líder del proceso hará una evaluación de desempeño antes del cumplimiento del periodo de prueba, donde se medirá el desarrollo de las habilidades que están asociadas a las competencias del personal. Si la persona no tiene un adecuado resultado durante la evaluación, se determina el proceso de vinculación dentro de la empresa.

5. ANEXOS

Anexo A. Diagrama de flujo.

DOCUMENTO NO COMPROBADO

	INDUSTRIA DE HARINAS TULUÁ LTDA.	Código: E-GH-001	Verificación:
	EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL	Versión: 5	Página: 6 de 6
		Copia No:	Fecha: 13-11-07

ANEXO A. DIAGRAMA DE FLUJO

	ACTIVIDAD	PERSONAL	CARGO	DOCUMENTOS INVOLUCRADOS
	INICIO			
1	ELABORAR EL PERFIL DEL CARGO	Responsable	Lider de proceso Secretaria de Gestion Humana	F-GH-001 Evaluacion de competencias
2	REVISAR PERFIL DEL CARGO	Responsable	Lider de proceso Secretaria de Gestion Humana	
3	REALIZAR EL BALANCE DE REQUISITOS	Responsable	Comité de entrenamiento	F-GH-001 Evaluacion de competencias
3.1	¿Cumple?			
4	SUMINISTRAR CAPACITACION Y/O ENTRENAMIENTO	Responsable	Instructor interno y/o externo	E-GH-000 Entrenamiento
5	EVALUAR EFICACIA DEL ENTRENAMIENTO	Responsable	Instructor externo y/o Comité de entrenamiento	
6	CATALOGAR COMO COMPETENTE	Responsable	Lider de proceso Secretaria de Gestion Humana	F-GH-001 Evaluacion de competencias
7	REVISAR MANTENIMIENTO DE LA COMPETENCIA	Responsable	Comité de entrenamiento	F-GH-001 Evaluacion de competencias
8	EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA PERSONAL EN PERIODO DE PRUEBA	Responsable	Lider de proceso	
	FIN			

Anexo 3. E-GH-000 Entrenamiento

	INDUSTRIA DE HARINAS TULUÁ LTDA.	Código: E-GH-000	
	ENTRENAMIENTO	Versión: 11	Página: 1 de 6
		Copia No:	Fecha: 08-03-11

1. OBJETIVO Y ALCANCE

Identificar las necesidades de entrenamiento del personal que afecta directamente la calidad o el medio ambiente, así como establecer las actividades para suministrarlo y lograr el buen desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad y del Medio Ambiente.

2. DEFINICIONES

ENTRENAMIENTO

Es la aptitud comprobada de la persona para desarrollar una actividad o cumplir con un objetivo propuesto con respecto a una labor a desarrollar.

3. CONDICIONES GENERALES

Es responsable de las actividades de entrenamiento el Comité de Entrenamiento.

La Secretaria de Gestión Humana es responsable de llevar un indicador sobre el cumplimiento del programa de entrenamiento.

Es responsable de evaluar la efectividad de las actividades de entrenamiento el Comité de entrenamiento, conformado por la Secretaria de Gestión Humana, el Asistente de Gestión Calidad y Medio Ambiente, el Jefe de Producción, Control de Calidad, Psicólogo y Coordinador (a) de Salud Ocupacional.

En ausencia de la Secretaria de Gestión Humana el comité de entrenamiento será liderado por el Asistentes de Gestión Calidad y Medio Ambiente para dar cumplimiento a las actividades de entrenamiento programadas.

Es responsabilidad de la Secretaria de Gestión Humana hacer seguimiento a las rutas de entrenamiento.

Es responsabilidad de elaborar el acta de reunión el Asistente de Gestión Calidad y Medio Ambiente.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Cargo: Control de Documentos	Cargo: Secretaria de Gestión Humana	Cargo: Gerente General

	INDUSTRIA DE HARINAS TULUÁ LTDA.	Código: E-GH-000	Verificación:
	ENTRENAMIENTO	Versión: 11	Página: 4 de 6
		Copia No:	Fecha: 08-03-11

4. PROCEDIMIENTO

1. ELABORAR RUTAS DE ENTRENAMIENTO

Las rutas de entrenamiento se realizarán para personal nuevo o para promociones en los puestos de trabajo, el Líder de proceso elabora para cada cargo una ruta de entrenamiento, dependiendo de sus funciones, responsabilidades, autoridad y para ello se diligencia el formato F-GH-000 “Ruta de entrenamiento”.

La Secretaria de Gestión Humana realiza el seguimiento a las rutas de entrenamiento y coordina con los líderes de cada proceso la ejecución de las capacitaciones asignadas en las rutas.

El Asistente de Gestión Calidad y Medio Ambiente elabora las actas de reunión del Comité de Entrenamiento.

La Secretaria de Gestión Humana y el Comité de Entrenamiento dan cumplimiento a la metodología establecida para la ejecución, seguimiento y control de las rutas de entrenamiento.

2. IDENTIFICAR NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

Las necesidades de entrenamiento del personal que afecta directamente la calidad o el medio ambiente son detectadas a través de:

El Líder de proceso cuando el personal presente fallas repetitivas en las labores asignadas o actividades de manejo ambiental.

Por el mismo personal quien solicita al Líder de proceso entrenamiento.

Cuando las no conformidades halladas en los ciclos de auditorias internas de calidad o medio ambiente, según el análisis de causa determinen que la deficiencia se presenta en la mano de obra o en el método utilizado.

Cambios en los procesos, en la tecnología utilizada ó en el modelo de Gestión de la calidad NTC ISO 9001:2008 o en el modelo de Gestión ambiental NTC ISO 14001:2004.

Incumplimiento de requisitos en el proceso de evaluación de competencias y desempeño del personal y eventos de entrenamiento programado no realizado.

Deficiencias presentadas en los registros de rutas de entrenamiento.

Cuando se cree un nuevo cargo en la organización.

	INDUSTRIA DE HARINAS TULUÁ LTDA.	Código: E-GH-000	Verificación:
	ENTRENAMIENTO	Versión: 11	Página: 4 de 6
		Copia No:	Fecha: 08-03-11

3. SOLICITAR ENTRENAMIENTO

Para los cargos que se ha detectado necesidades de entrenamiento, los Líderes de los procesos diligencian el formato F-GH-002 “Identificación de necesidades de entrenamiento” y lo entrega a la Secretaria de Gestión Humana.

4. ELABORAR Y APROBAR EL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO

El comité de entrenamiento elabora el programa semestral de entrenamiento con las solicitudes recibidas y diligencia el F-GH-003 “Programa de entrenamiento semestral” el cual es aprobado por la Secretaria de Gestión Humana y envía copia a los líderes de los procesos.

El comité revisa trimestralmente el F-GH-003 “Programa de entrenamiento semestral” para verificar su ejecución y hacer ajustes por el surgimiento de necesidades puntuales, siempre y cuando sean de prioridad alta.

5. PLANEACIÓN DEL ENTRENAMIENTO

La Secretaria de Gestión Humana evalúa los posibles proveedores internos o externos para ejecutar la capacitación, una vez definido el responsable, se determina el tiempo, el sitio, recursos logísticos y material didáctico, informando al Líder de proceso con 5 días de anticipación para programar al personal que recibe la capacitación.

Cuando la empresa lo considere necesario para capacitaciones especializadas, solicita a los proveedores externos documentación que la acredite como idónea para brindar la capacitación.

6. EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO Y RUTAS DE ENTRENAMIENTO

Para las capacitaciones dadas al personal se diligencia el formato F-GH-004 “Capacitación y/o entrenamiento”, siendo también evidencia los certificados de ejecución del entrenamiento.

El programa de entrenamiento se desarrollará de acuerdo con las actividades planteadas en el formato F-GH-003 “Programa de entrenamiento semestral”.

La capacitación y/o entrenamiento al personal recién ingresado a la empresa, se realiza con acompañamiento del responsable del cargo o actividad en la cual se esté capacitando

La evaluación del entrenamiento al personal capacitado la harán las personas que la ejecutan basándose en el cumplimiento de los objetivos que se establezcan en el momento de la capacitación generando el informe correspondiente.

	INDUSTRIA DE HARINAS TULUÁ LTDA.	Código: E-GH-000	Verificación:
	ENTRENAMIENTO	Versión: 11	Página: 4 de 6
		Copia No:	Fecha: 08-03-11

La evaluación de las Rutas de Entrenamiento al personal, la realiza el jefe inmediato, dejando evidencia escrita a través de una evaluación.

Si el resultado no es satisfactorio el comité de entrenamiento analizará las causas para implementar un nuevo entrenamiento donde se encuentren deficiencias.

7. ENTRENAMIENTO A PERSONAL EXTERNO

Para los asesores externos se realiza capacitación en los temas que aplique y se deja evidencia en el F-GH-004 Capacitación y/o entrenamiento, y con copia en su respectiva carpeta. Para personal contratista que ingresa a la empresa, se tiene en cuenta la labor a realizar y su tiempo de permanencia con el fin de realizar capacitación en los temas que aplique y se deja evidencia en papelería del contratista y/o hoja en blanco

5. ANEXOS

Anexo A. Diagrama de flujo.

Anexo B. Metodología para la ejecución, seguimiento y control de las Rutas de Entrenamiento

Anexo C. Documentación de competencia y formación del Sistema de Gestión de la Calidad y del Medio Ambiente

	INDUSTRIA DE HARINAS TULUÁ LTDA.	Código: E-GH-000	Verificación:
	ENTRENAMIENTO	Versión: 11	Página: 4 de 6
		Copia No:	Fecha: 08-03-11

ANEXO A. DIAGRAMA DE FLUJO

	ACTIVIDAD	PERSONAL	CARGO	DOCUMENTOS INVOLUCRADOS
	INICIO			
1	ELABORAR RUTAS DE ENTRENAMIENTO	Responsable Responsable	Secretario de Gestión Humana Lider de proceso	F-GH-000 Ruta de entrenamiento
2	IDENTIFICAR NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO	Responsable	Lider de proceso	F-AS-002 Acciones correctivas-preventivas y/o mejora F-GH-001 Evaluación de competencias del personal F-GH-002 Identificación de necesidades de entrenamiento F-GH-000 Ruta de entrenamiento F-GH-003 Programa de entrenamiento semestral F-AS-012 Informe de auditoria
3	SOLICITAR ENTRENAMIENTO	Responsable Informado	Lider de proceso Comité de entrenamiento	F-GH-002 Identificación de necesidades de entrenamiento
4	ELABORAR Y APROBAR EL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO	Responsable Autoriza Informado	Comité de entrenamiento Secretaria de Gestión Humana Lider de proceso	F-GH-003 Programa de entrenamiento semestral
	¿HACER AJUSTES? Si No			
5	PLANEACION DEL ENTRENAMIENTO	Responsable Informado	Secretaria de Gestión Humana Lider de proceso	
6	EJECUCION Y EVALUACION DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO Y RUTAS DE ENTRENAMIENTO	Responsable	Comité de entrenamiento Lider del Proceso	F-GH-003 Programa de entrenamiento semestral F-GH-004 Capacitacion y/o entrenamiento
7	ENTRENAMIENTO A PERSONAL EXTERNO	Responsable Informado	Secretaria de Gestión Humana Personal externo capacitado	F-GH-004 Capacitacion y/o entrenamiento Formato de registro de personal externo
	FIN			

	INDUSTRIA DE HARINAS TULUÁ LTDA.	Código: E-GH-000	Verificación:
	ENTRENAMIENTO	Versión: 11	Página: 4 de 6
		Copia No:	Fecha: 08-03-11

ANEXO B. METODOLOGÍA PARA LA EJECUCIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LAS RUTAS DE ENTRENAMIENTO

	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Comunicación escrita a los líderes de proceso sobre movimientos del personal, ingresos o promociones en los cargos.	Secretaria de Gestión Humana
2	Ejecución de la Ruta de Entrenamiento de cada empleado.	Líderes de Proceso
3	Presentación de las Rutas de Entrenamiento al Comité de Entrenamiento para su revisión.	Secretaria de Gestión Humana
4	Archivar las Rutas de Entrenamiento totalmente diligenciadas.	Secretaria de Gestión Humana

ANEXO C. DOCUMENTACIÓN DE COMPETENCIA Y FORMACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y DEL MEDIO AMBIENTE

1. Formato capacitaciones y/o entrenamientos
2. Rutas de Entrenamiento.
3. Certificado de estudios (capacitaciones, especializaciones, cursos de acuerdo al cargo, según necesidades de la evaluación de competencias).
4. Resultados de exámenes de laboratorio (seguimiento a manipulador de alimentos).
5. Evaluación de competencias.
6. Evaluación de desempeño.

NOTA: Esta documentación se encuentra archivada en AZ separada por áreas y en orden alfabético.

Anexo 4. Cuestionario Análisis de Activos Fijos

UNIVERSIDAD DEL VALLE
 CUESTIONARIO CONTROL DE ACTIVOS FIJOS
 FUENTE DE INFORMACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN

No.	EVALUACION	SI	NO	OBSERVACION
1	Existe una política definida sobre la autorización para: <u>adquirir</u> , vender, retirar, destruir y gravar activos y el <u>metodo de valuación</u> , así como para distinguir las <u>adiciones capitalizables</u> de las erogaciones, que deben considerarse como <u>gastos de mantenimiento y reparación</u> .	X		Para lo subinyado si existe.
2	Hay una <u>segregación</u> adecuada de las funciones de <u>adquisición</u> , custodia y registro.	X	X	Para adquisicón si - G. Requisición. G. Orden de Compra - No hay nada establecido solo es telefónica
3	Las personas que tiene a su cuidado el activo fijo, están obligadas a reportar cualquier cambio habido, como ventas, trasposos, bajas, obsolescencia, excedentes, movimientos, así como las condiciones físicas de los activos al departamento de contabilidad.	X		No Hay procedimientos establecidos.
4	Los registros de los activos contiene la suficiente documentación y detalle según las necesidades de la empresa: a) Fecha original, b) Fecha y valor de la adquisición, c) Calculos de la depreciación mensual y anual, contable y fiscal.		X	
5	Se manejan registros adecuados para el control de anticipos a proveedores.	X		
6	Se hace periódicamente un inventario físico de los bienes y se compara con los registros respectivos, identificación, condición y localización.		X	
7	Se llevan registros del activo totalmente depreciado y que esta en uso, aun cuando se haya dado de baja en los libros.		X	
8	Se llevan registros auxiliares del activo fijo por grupos homogéneos, en atención a su naturaleza y tasa de depreciación.		X	
9	Los registros del activo fijo son comparados con el mayor periódicamente.		X	
10	Se tiene información sistematizada sobre cifras actualizadas del activo fijo.	X		Modulo de Activos Fijos específico no existe solo apx de contabilidad.

Elaborado por: Luis Alberto Lozano Mosquera, Janner Rodríguez Perlaza

Nombre: Yareth @ Simstere 4
 ENCUESTADO

Fecha: Octubre 11 / 2012

Anexo 5. Cuestionario Análisis de Cuentas por Cobrar

UNIVERSIDAD DEL VALLE
 CUESTIONARIO CONTROL DE CUENTAS POR COBRAR
 FUENTE DE INFORMACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN

No.	EVALUACION	SI	NO	OBSERVACION
1	Existe una vigilancia constante y efectiva sobre vencimientos y cobranzas.	X		
2	Se determinan los saldos de las cuentas de clientes por lo menos una vez al mes, y los totales se comparan contra registros contables.	X		
3	Preparan mensualmente informes de cuentas por cobrar por antigüedad de saldos.	X		
4	Los informes son revisados por algun funcionario autorizado tomando decisiones mensualmente con las cuentas atrasadas.	X		Aunque son revisados mensualmente, la decisión sobre las cuentas atrasadas tomar más tiempo
5	Se tiene listas o catalogos de clientes con direcciones, telefono, otros datos, etc.	X		
6	Aprueba por escrito un funcionario responsable los pedidos de clientes.	X		
7	Se realiza una confirmacion periodica por escrito mediante el envio de los estados de cuenta de los saldos por cobrar a cada cliente.	X		
8	Estan separadas las funciones de facturación de las relativas a: Cobranzas, registros en auxiliares de clientes y en el libro mayor.	X		
9	Revisa las facturas un empleado independiente al encargado de facturación y de cuentas de clientes, para asegurarse de que las facturas esten completas.		X	
10	Las diferencias reportadas por los clientes, en su caso, se investigan por una persona distinta a la encargada del auxiliar de cuentas por cobrar o de las cobranzas.		X	
11	Se obtiene comprobantes de que los clientes hayan recibido la mercancia que se les envia.	X		
12	Existe un control adecuado por parte del responsable encargado de las cuentas por cobrar.	X		
13	Existe y se aplica política para cuentas incobrables o de difícil recuperación.			
14	Los cobros diarios realizados por los asesores, son consignados diariamente y sin demora.	X		
15	Los cheques devueltos son debidamente cancelados y archivados, comunicando al cliente de tal evento.	X		Se realiza la Nota Débito correspondiente y se archiva con el soporte enviado por el banco.
16	Las notas de cargo y crédito son autorizadas por funcionario competente.	X		

UNIVERSIDAD DEL VALLE
 CUESTIONARIO CONTROL DE CUENTAS POR COBRAR
 FUENTE DE INFORMACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN

No.	EVALUACION	SI	NO	OBSERVACION
17	Si se otorgan descuentos, estos son aprobados por funcionario competente.	X		
18	Si se tienen ventas a crédito, existen expedientes de su otorgamiento con evidencia de su autorización.	X		
19	Se verifican los límites de crédito por cliente en cada operación.	X		

Elaborado por: Luis Alberto Lozano Mosquera, Janner Rodríguez Perlaza

Nombre: Ado Stella Poello V.
 ENCUESTADO

Fecha: _____

Anexo 6. Preguntas formuladas durante la entrevista

ENTREVISTA OFICINA DE CARTERA

1. ¿Cuáles son los procesos realizados por la oficina en el curso normal de las funciones diarias?
2. ¿Cuáles son los documentos utilizados, que soporten cada uno de los procesos realizados en la oficina?
3. ¿Qué personal está involucrado en cada uno de los procesos ejecutados por la oficina?
4. ¿Cuál es el procedimiento realizado para la solicitud de crédito de los clientes?
5. ¿Cuál es el procedimiento realizado para la recepción, verificación y liberación de los pedidos de los clientes?
6. ¿Cómo se manejan la identificación y comprobación de las consignaciones realizadas por los clientes?
7. ¿Qué procedimiento se emplea para el recaudo en efectivo de los clientes?
8. ¿Qué medidas se utilizan para la gestión de cobro a los clientes y quienes son los responsables del proceso?
9. ¿Cuál es el tratamiento de las devoluciones de cheque de los clientes?
10. ¿Cuál es el tratamiento de los cheques posfechados de los clientes?
11. ¿Se manejan anticipos de clientes, y cuál es su proceso?
12. ¿Qué acciones se toman frente a las devoluciones realizadas por los clientes?
13. ¿Cuáles informes se generan por la información generada a través de cada uno de los procesos realizados por la oficina?

Anexo 7. Preguntas formuladas en la entrevista para los Activos Fijos

ENTREVISTA ACTIVOS FIJOS

1. ¿Qué tratamiento se le da a los activos fijos de la empresa?
2. ¿Qué tipo de activos fijos posee la compañía?
3. ¿Qué procedimientos son realizados para el manejo y control de los bienes propiedad de la compañía?
4. ¿Quién es el responsable del control de los activos fijos?
5. ¿Qué criterios se utilizan para el determinar el costo de adquisición y valoración de los activos fijos adquiridos por la empresa?
6. ¿Qué métodos son utilizados para la depreciación y determinación de la vida útil de los bienes propiedad de la compañía?
7. ¿Qué tipo de aseguramiento es utilizado para la preservación de los activos fijos de la compañía?
8. ¿Qué procedimiento se aplica para determinar la improductividad u obsolescencia de los activos fijos de la empresa, y como se dan de baja dichos bienes?
9. ¿Cuál es el proceso utilizado para la compra y garantía de los bienes de la compañía?
10. ¿Qué métodos se aplican para la identificación e inventario de cada uno de los bienes de la empresa?
11. ¿Cada cuánto se realiza un inventario de activos fijos de la compañía?
12. ¿El control se los activos fijos se encuentra sistematizado?
13. ¿Cuál es el tratamiento que se aplica para la donación o venta de los activos fijos?
14. ¿Qué documentos son utilizados en cada uno de los procesos realizados con los bienes de la compañía?