

**EVALUACIÓN DEL PROCESO DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE
CARTERA DE PROORIENTE S.A.**

**DIANA PATRICIA VERGARA ARBELAEZ
LEYDY ALEYSY HENAO BLANDÓN
SANDRA MILENA QUINTERO TORO**

**POLITÉCNICO COLOMBIANO JAIME ISAZA CADAVID
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CONTADURÍA PÚBLICA
RIONEGRO
2010**

**EVALUACIÓN DEL PROCESO DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE
CARTERA DE PROORIENTE S.A.**

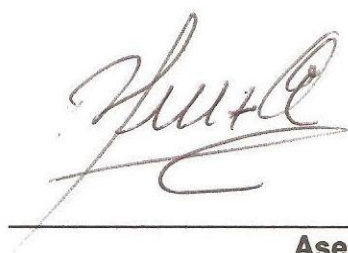
**Trabajo de consultoría para optar al título de
Contador Público**

**Asesor Temático
JAIRO DE JESUS PEREZ ARROYAVE
Contador Público Especialista en Legislación y Política Tributaria**

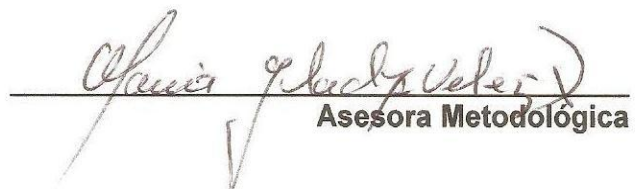
**Asesora Metodológica
MARÍA GLADYS VÉLEZ DURANGO
Lic. En educación. Esp. Desarrollo del Pensamiento Reflexivo y Creativo.**

**POLITÉCNICO COLOMBIANO JAIME ISAZA CADAVID
FACULTAD DE ADMINISTRACION
CONTADURÍA PÚBLICA
RIONEGRO
2010**

**EVALUACIÓN DEL PROCESO DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE CARTERA
DE PROORIENTE S.A.**



Asesor Temático



Asesora Metodológica



Jurado

Rionegro, 20 de Noviembre de 2010

A nuestros esposos, novios, hijos y padres; quienes soportaron nuestra ausencia y nos brindaron su apoyo durante el desarrollo de este trabajo de consultoría.

AGRADECIMIENTOS

El equipo de consultoría expresa sus agradecimientos a:

A nuestras familias y a las personas que han contribuido en nuestro desarrollo personal y formación integral.

A María Gladis Vélez, asesora metodológica, por sus valiosos aportes, recomendaciones y apoyo para la calidad del trabajo.

A Jairo Pérez Arroyave, asesor temático, por sus valiosos aportes y su dedicación para que este trabajo pudiera llevarse a feliz término.

A la organización PROORIENTE S.A., por darnos la oportunidad de realizar este trabajo, en especial al señor José Mario Vanegas Bedoya, por proporcionar todos los medios necesarios para llevarlo a cabo.

Al Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, por brindarnos el espacio para el desarrollo del Consultorio Contable como elemento fundamental para nuestra formación profesional y por el acompañamiento, apoyo y conocimiento que nos brindó durante nuestra formación profesional.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	13
INTRODUCCIÓN	14
1. OBJETIVOS DEL TRABAJO	15
1.1 OBJETIVO GENERAL	15
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
2. GENERALIDADES DEL CENTRO DE PRÁCTICA	16
2.1 RESEÑA HISTÓRICA	16
2.2 MISIÓN	16
2.3 VISIÓN	16
2.4 OBJETO SOCIAL	17
2.5 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	17
2.6 ORGANIGRAMA	19
3. MARCO TEÓRICO	20
3.1 GENERALIDADES DEL CONTROL INTERNO	21
3.1.1 Enfoques de control interno	22
3.2 CONTROL	23
3.2.1 Tipos de control	23
3.3 CONTROL INTERNO	26
3.3.1 Objetivos del control interno	27
3.4 COMPONENTES	29
3.4.1 Ambiente o entorno de control	29
3.4.2 Valoración o evaluación de riesgo	30
3.4.3 Actividades de control	32
3.4.4 Información y comunicación	34
3.4.5 Monitoreo o supervisión	35
3.5 CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE CARTERA	38
3.5.1 Clasificación de las cuentas por cobrar	39
3.5.2 Modalidad de las cuentas por cobrar	39
3.5.3 Provisión de cartera	39
3.5.3.1 Método para estimar las cuentas de difícil cobro	40
4. PLANEACIÓN DEL DIAGNÓSTICO	42
4.1 METODOLOGÍA DEL TRABAJO	42
4.2 INSTRUMENTOS O HERRAMIENTAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	43

4.3 TRATAMIENTO Y PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	43
5. DIAGNÓSTICO	44
5.1. EVALUACIÓN DEL PROCESO	44
5.1.1 Políticas organizacionales y de control interno	49
5.2 MATRIZ DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	54
6. CONCLUSIONES	56
7. RECOMENDACIONES	58
BIBLIOGRAFÍA	60
ANEXOS	61

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Portafolio de productos y/o servicios	18
Cuadro 2. Logos de las marcas del portafolio de servicios	18
Cuadro 3. Relación entre objetivos y componentes	37
Cuadro 4. Cronograma de actividades	42
Cuadro 5. Flujograma del proceso de cartera	46
Cuadro 6. Cuestionario de Control Interno	47
Cuadro 7. Cuestionario de Componentes de Control Interno	50
Cuadro 8. Componentes del control interno	54
Cuadro 9. Matriz de fortalezas y debilidades	55

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Solicitud de crédito	62
Anexo B. Pagaré	63
Anexo C. Autorización	64

GLOSARIO

ACOS: denominado también agenciamiento comercial lo cual hace referencia a un contrato por medio del cual una persona u organización, encarga a otra persona o organización denominada agente, para que venda sus productos, los produzca o preste sus servicios, en un determinado territorio, actuando de forma independiente y estable como representante de uno o varios de sus productos o servicios.

El contrato de agencia comercial debe inscribirse en la cámara de comercio con jurisdicción en el lugar donde se van a ejecutar las actividades y en el lugar de la celebración del contrato.

ACTIVOS: conjunto de bienes tangibles o intangibles que posee una organización. Se considera activo a aquellos bienes que tienen una alta probabilidad de generar un beneficio económico a futuro y que se pueda gozar de los beneficios económicos que el bien otorgue. Un activo es un recurso económico propiedad de la organización.

AUDITORIA: revisar las actividades, los resultados y los procedimientos de una organización, con el fin de comprobar que funcionan de conformidad con las normas, los principios y los procedimientos establecidos.

AUTOSERVICIOS: es un tipo de tienda donde el cliente toma la mercancía por sí mismo para comprarla o adquirirla.

CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO: nivel máximo de endeudamiento al que puede llegar una persona física o jurídica, según su nivel de ingresos, nivel de solvencia y porcentaje de recursos, es decir, es la capacidad que tenemos de endeudarnos sin correr riesgos de caer en la morosidad e en el impago.

COMPROBANTES: es aquel documento que certifica una acción con el cumplimiento de ciertos requisitos legales para respaldar una operación económica, como el caso de la factura o inclusive una letra o pagaré que se ha firmado como respaldo de un crédito.

CRÉDITO: es una operación mediante la cual una persona u organización se obliga a poner una suma de dinero o mercancías a disposición del acreditado

(cliente), para que este haga uso de los fondos o mercancías en la forma y en los términos y condiciones convenidos, quedando obligado el acreditado a restituir al acreditante (proveedores, banco) la obligación económica que contrajo y además pagarle los intereses y gastos que se hayan estipulado en un plazo determinado.

CUPO: cuota o parte asignada que tiene un límite de acuerdo a los beneficios que se obtienen.

DIRECCIÓN: es la encargada de orientar, comunicar, capacitar y motivar al recurso humano de la organización para que desempeñen efectivamente, con entusiasmo y confianza su trabajo y contribuir así al logro de los objetivos.

LIBROS OFICIALES: son documentos en donde las organizaciones realizan los registros de sus operaciones, los cuales forman parte integral de la contabilidad, y podrán ser diligenciados, ya sea en forma manual o electrónica. Se entenderán por tales los que determine la ley como obligatorios y los auxiliares necesarios para el completo entendimiento de aquellos.

MAYORISTA: es un componente de la cadena de distribución, en que la organización no se pone en contacto directo con los consumidores o usuarios finales de sus productos, sino que entrega esta tarea a un especialista. El mayorista es un intermediario entre fabricante (o productor) y usuario.

META: finalidad que se persigue mediante el desarrollo de las funciones atribuidas al cargo para lograr objetivos globales hacia los cuales se prevé que contribuya una intervención.

ORGANIZACIÓN: son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas tendientes a producir bienes o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión.

PROCRÉDITO: es un banco de datos de comportamiento crediticio del sector real, donde las organizaciones reportan clientes que han incumplido sus compromisos comerciales. Es un departamento de cartera auxiliar, que disminuyen costos y molestias corporativas a los afiliados.

RENTABILIDAD: se refiere a obtener más ganancias que pérdidas en un campo determinado.

RESUMEN

Este es un trabajo de consultoría realizado en la organización PROORIENTE S.A del municipio de Rionegro orientado a la evaluación del control interno, como requisito para obtener el título de Contador Público del Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid; se realiza con el objetivo de evaluar el sistema de control interno en el área de cartera mediante herramientas y procedimientos propios buscando así la disminución de riesgos posibilitadores de un flujo de efectivo más ágil, logrando con esto una mejor capacidad de pago. La metodología utilizada es de tipo inductiva orientada como una investigación aplicada y se realizó mediante técnicas de recolección de información como, observaciones en el centro de práctica, entrevistas, cuestionario aplicado y documentos relacionados con el control interno.

Como base para la investigación los temas tratados fueron: el Control Interno, el Modelo estándar de Control Interno, el informe Coso, manual de procesos y procedimientos. Durante el trabajo de consultoría que se desarrolló se muestran las fortalezas y debilidades a nivel interno y externo que tiene la organización, ofreciendo así una guía al equipo consultor para la evaluación realizada.

La organización evidencia la necesidad de implementar un manual de procesos y procedimientos en el área de cartera específicamente para la asignación de crédito a sus clientes, para que le permita el mejoramiento continuo de los procesos y aportar a la organización unas bases firmes para su crecimiento.

ABSTRACT

This is done consulting work in the organization PROORIENTE SA from Rionegro, the review focused on internal control and for obtain at the Title requisite Public Accountant from Politecnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, is done with the objective of evaluating the internal control system in the area of portfolio by seeking their own tools and procedures reduce risks so enablers cash flow more agile, thus achieving a better ability to pay, the methodology used is aimed as an inductive type applied research and was performed by information collection techniques, observations in central practice, interviews, questionnaire and documents relating to internal control.

As a basis for research topics were discussed: the internal control, the standard model of internal control, the report ring, manual processes and procedures. During the toil of consultancy that developed shows the strengths and weaknesses internal and external has to have the company, offering a consulting team to guide the assessment.

The company highlights the need to implement a manual of processes and procedures in the holding area, specifically for the condescension of credits to its customers, to allow it to continuously improve the process and make the company a strong foundation for growth.

INTRODUCCIÓN

Con el presente trabajo se pretende evaluar el sistema de control interno en el área de cartera de Prooriente S.A., ya que este proceso presenta diferentes falencias que ocasionan riesgos de alto impacto, que la pueden afectar de manera directa e impedir el desarrollo adecuado de sus actividades.

Para realizar esta evaluación se tiene en cuenta la teoría sobre control interno, la cual es fundamental en esta consultoría para un buen desarrollo del trabajo en el área de cartera y a través de esta reunir las herramientas necesarias para ejecutar dicha evaluación, reconociendo los puntos débiles e identificando plenamente los riesgos para tener una visión más clara de las actividades desarrolladas en esta área y así tomar las acciones correctivas correspondientes.

Con esta evaluación la organización puede tomar decisiones que la fortalezcan y le permitan mejorar el proceso del área de cartera, esto con el fin de salvaguardar los recursos de la organización y lograr tener el control, estableciendo manuales de procesos y procedimientos, políticas de ventas, créditos y cobranzas bien definidos y debidamente documentados, ya que una cartera bien administrada da solidez y permanencia.

La evaluación de este proceso se realiza para proponer posibles soluciones a la problemática de la organización en esta área, identificando puntos claves que permitan contrarrestar las falencias existentes, con el fin de aportar ideas que procuren un mejoramiento continuo de este proceso.

Las razones que llevaron a abordar el tema es la necesidad de mejorar el proceso de cartera en Prooriente S.A. Esta se encuentra en crecimiento, lo cual cautiva a nuevos clientes que hacen que se presenten posiblemente mas solicitudes de créditos y se deba tener claro elementos suficientes a la hora de tomar una decisión sobre la asignación o negación de este, ejerciendo un control absoluto que minimice los riesgos de fraudes, desfalcos o del no pago, por ello nos permitimos entregar algunos mecanismos que permitan a la organización profundizar en el tema y reconocer la importancia que tiene.

El trabajo desarrollado genera grandes compromisos para la organización en el mejoramiento de sus procesos y brinda un aporte importante al profesional de la contaduría pública, al permitir un acercamiento con la realidad contable, de igual manera permite poner en práctica los conocimientos adquiridos en la academia y realizar aportes de gran ayuda a la organización.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar el sistema de Control Interno en el área de cartera, de PROORIENTE S.A de Rionegro, mediante herramientas y procedimientos propios buscando así la disminución de riesgos posibilitadores de un flujo de efectivo más ágil, logrando con esto una mejor capacidad de pago.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Revisar los procesos y procedimientos en el área de cartera, a través de diferentes herramientas propias que permitan obtener claridad del estado actual de la organización.
- Identificar los riesgos y controles para la búsqueda de una gestión administrativa y financiera eficientes, que ayuden al mejoramiento continuo de éstos.
- Elaborar guías de evaluación en el sistema de control interno identificando responsabilidades y funciones requeridas que sirvan como base para la presentación de recomendaciones.

2. GENERALIDADES DEL CENTRO DE PRÁCTICA

2.1 RESEÑA HISTÓRICA

PROORIENTE DISTRIBUIDORA S.A. es una organización dedicada a la distribución de productos de consumo masivo; fue constituida el 3 de diciembre de 2008 y abrió sus puertas al público en enero de 2009. Está ubicada en el municipio de Rionegro en la vía Sajonia Bodega La Regional.

Es una organización dependiente de la multinacional UNILEVER ANDINA LTDA. Desarrolla la distribución de sus productos, a través de los denominados “ACOS” (Agencia Comercial).

Lleva tan sólo 20 meses en el mercado, pero durante éste tiempo ha sido una organización líder en el Oriente Antioqueño, gracias al buen agenciamiento comercial con dicha multinacional.

2.2 MISIÓN

PROORIENTE S.A., es un distribuidor de productos de consumo masivo como son alimentos, elementos de aseo para el hogar y aseo personal, que busca satisfacer las necesidades de los clientes, comercializando productos de excelente calidad con un personal capacitado para dar soluciones integrales que generen bienestar, compromiso y trabajo en equipo.

2.3 VISIÓN

Ser la compañía líder en ventas en el área de influencia asignada en el canal de autoservicios, tradicional y mayorista; mediante valores agregados de calidad, servicio, recurso humanos y productos representados.

VALORES INSTITUCIONALES

HONESTIDAD: es una manera de mostrar coherencia al público en general, entre lo que se piensa, se dice y se hace. Llevamos a cabo nuestras labores con un fuerte sentido de pertenencia, contribuyendo de ésta manera al crecimiento de la organización y al mejoramiento personal.

RESPONSABILIDAD: comprender y asumir personalmente con compromiso y conciencia, las consecuencias de los propios actos y los compromisos que se adquieren con respecto a si mismo, la familia, los aspectos relacionados con el rol, los compañeros de trabajo y con los intereses organizacionales.

TRABAJO EN EQUIPO: vivimos en un ambiente laboral donde unimos talentos y esfuerzos para el logro de objetivos comunes, brindamos apoyo mutuo y se valora la diversidad de opiniones.

RESPECTO: el respeto por nuestros compañeros aceptando que todos somos diferentes, valorando a los demás por lo que son y no por lo que esperamos que sean, promoviendo así, una sana convivencia de los integrantes de la organización, donde las relaciones personales son guiadas por la cordialidad, el reconocimiento, la camaradería, la imparcialidad, la tolerancia y el entendimiento hacia el otro y por el otro.

SERVICIO: servimos con gusto y orientamos todo nuestro esfuerzo para asegurar la lealtad de nuestros clientes.

2.4 OBJETO SOCIAL

La sociedad tendrá como objeto social principal, la distribución de productos de aseo personal, de cuidado del hogar y alimentos en general.

2.5 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Prooriente S.A se encarga de distribuir sus productos en los siguientes canales:

- TAT (tienda a tienda): atendido por cinco ejecutivos de ventas
- Autoservicios: atendido por tres ejecutivos de ventas
- Mayoristas: atendido por dos ejecutivos de ventas

Las marcas distribuidas de acuerdo a las líneas de productos son las siguientes:

Cuadro 1. Portafolio de servicios

LÍNEAS DE PRODUCTOS	MARCAS
Elementos de aseo para el hogar (PP)	Mimosín, Cresopinol, Coco Varela, Puro
Elementos de aseo personal	Rexona, Axe, Clear, Sedal, Vasenol, Pond's, Dove, Lux, Le Sancy
Alimentos	Rama, Fruco, Maizena, Sumaiz, Ades, Knorr

Fuente: adaptado por el equipo de consultoría.

Cuadro 2. Logos de las marcas del portafolio de servicios



Fuente: Tomado de los archivos de la organización PROORIENTE S.A.

2.6 ORGANIGRAMA

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una organización u organizaciones. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen; hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.

Tiene una doble finalidad:

- Desempeña un papel informativo.
- Obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos.

En el organigrama no se tiene que encontrar toda la información para conocer como es la estructura total de la organización.

Es de anotar que la organización Proorienta Distribuidora S.A. no cuenta con organigrama.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 GENERALIDADES DEL CONTROL INTERNO

Si bien en un principio el Control Interno comienza en las funciones de la administración pública, hay indicios de que desde una época lejana se empleaba en las rendiciones de cuenta de los factores de los estados feudales y haciendas privadas. Dichos controles los efectuaba el auditor, persona competente que escuchaba las rendiciones de cuenta de los funcionarios y agentes, quienes por falta de instrucción no podían presentarlo por escrito.

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

La causa principal que dió origen al Control Interno fue la gran organización, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores.

Debido a lo anterior, se dio la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las organizaciones.

El desarrollo industrial y económico de los negocios, propició una mayor complejidad en las organizaciones y en su administración, surgiendo la imperiosa necesidad de establecer mecanismos, normas y procedimientos de control que dieran respuesta a las nuevas situaciones.

Los contadores idearon la comprobación interna, para asegurarse contra posibles errores y fraudes. La comprobación interna es el término con el que se llamaba a lo que es hoy Control Interno, que era conocida como la organización y coordinación del sistema de contabilidad y los procedimientos adoptados; que

tienen como finalidad brindar a la administración, hasta donde sea posible y práctico, el máximo de protección, control e información verídica.

En el mundo se le ha prestado una gran atención a la necesidad de elevar las exigencias en los Controles Internos, a partir de la década del 70, por el descubrimiento de muchos pagos ilegales, malversaciones y otras prácticas delictivas en los negocios, por lo que terceras personas quisieron conocer por qué los Controles Internos de las organizaciones no habían prevenido a la administración de la ocurrencia de esas ilegalidades.

El Control Interno ha sido preocupación de la mayoría de las organizaciones, aunque con diferentes enfoques y terminologías, lo cual se puede evidenciar al consultar los libros de texto de auditoría, los artículos publicados por organizaciones profesionales, universidades y autores individuales; generalmente el Control Interno se ha considerado como un tema reservado solamente para los contadores.

El propósito básico del Control Interno es el de promover la operación eficiente de la organización. Está formado por todas las medidas que se toman para suministrar a la administración la seguridad de que todo está funcionando como debe.

Los Controles Internos se implantan para mantener la organización en la dirección de sus objetivos y tiene como principal finalidad, la protección de los activos contra pérdidas que se deriven de errores intencionales o no intencionales en el procesamiento de las transacciones y manejo de los activos correspondientes.

Se comenzaron a ejecutar una serie de acciones a partir de los años 80 en diversos países desarrollados, con el fin de dar respuestas a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que existían sobre el Control Interno en el ámbito internacional.

La pretensión consistía en alcanzar una definición de un nuevo marco conceptual para el Control Interno, que fuera capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que habían sido utilizados sobre éste, con el objetivo de que los diferentes niveles legislativos y académicos dispongan de un marco conceptual común, con una visión integradora que pueda satisfacer las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados con dicho concepto.

En las organizaciones es muy importante implementar un control sobre las operaciones y resultados que proporcionen información valiosa sobre las desviaciones, utilización de recursos, evaluación del desempeño, entre otros.

3.1.1 Enfoques del control interno. La escuela latina de control organizacional tiene origen en la corriente intervencionista del Estado, en el desarrollo de la economía y la escuela anglosajona de control viene de la corriente liberadora de la economía en donde el Estado tiene moderada intervención.

La Revisoría Fiscal se inscribe en la escuela de control latino, pero armonizado con el control anglosajón, que es el modelo imperante en nuestra economía.

Enfoque anglosajón: seguido por Gran Bretaña y Estados Unidos. Se fundamenta en la división entre la administración y la propiedad. Los propietarios no administran. Los administradores desarrollan sus actividades con total autonomía y tienen obligación de rendir cuentas a los inversionistas. Éstos a su vez, tienen desconfianza de los administradores y para ganar confianza en los informes presentados por ellos, recurren a un tercero que no participa en el proceso, quien actúa con carácter posterior a los actos administrativos y, a partir de los informes de su evaluación, determina su razonabilidad (auditoría externa).

La auditoría externa (financiera) representa y defiende los intereses de la propiedad frente a la administración. Esta relación entre propiedad y administración implica un contrato de mandato, por el cual el administrador es remunerado con base en la productividad lograda. Los administradores buscan que el trabajo rinda lo mayor posible con el menor esfuerzo, que sea productivo; el medio para lograr la alta rentabilidad del trabajo, sin apelar al ejercicio del poder directo de la fuerza es a través del Control Interno.

Dicho control se expresa como la defensa de los intereses de la administración frente al trabajo. Surge como control financiero, para, posteriormente, fundamentar el desarrollo de los sistemas de control. Evoluciona de lo financiero a lo administrativo, influenciado por la teoría administrativa, lo que da lugar a que surjan entre otros, los controles administrativo y operacional.

Enfoque latino: el modelo latino tiene su origen en el estado, al orientarse hacia la protección de sus intereses, con la característica de que es un control integral, a diferencia del anglosajón que es parcial, posterior y que actúa básicamente sobre lo financiero, mientras que el control latino es integral en función del tiempo.

Es importante tener claro que el control integral esta en función del proceso administrativo, no del acto administrativo, vinculado a niveles de planeación, ejecución y de impacto. Se relaciona con la gerencia estratégica.

La planeación se ubica en las instancias de la visión, la misión y los objetivos.

3.2 CONTROL

El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

La palabra CONTROL a lo largo de la historia, ha sido empleada desde diferentes perspectivas, tales como: la manera de delimitar, reducir e impedir conductas indeseables o de obtener resultados esperados, a través de manuales de procedimientos o políticas establecidas que permitan una guía de como se deben realizar las cosas; por ejemplo las consecuencias de una llegada tarde al sitio de trabajo, la falta de respeto a sus compañeros o involucrarse en escándalo, utilizada también como una manera de verificación, como es confirmar la veracidad de una referencia laboral o comercial.

De igual manera se utiliza la palabra control como una función administrativa, tomada como una herramienta, que una organización puede emplear para verificar que los diferentes procesos o actividades se llevan a cabo de acuerdo a lo planeado, buscando con ello el logro de los objetivos propuestos y la identificación de posibles falencias, debilidades o errores con el fin de corregirlos e impedir que se repitan en un futuro.

La importancia de controlar radica en la disminución o eliminación de errores o contratiempos, para detectar cambios o pérdidas en los productos o servicios, para diseñar nuevos planes, para evitar abusos del personal, para mejorar la atención al cliente y facilitar el trabajo en equipo para así obtener una mayor ventaja competitiva.

3.2.1 Tipos de control. Los tipos de control sirven de guía para determinar cual debe ser implementado según el tipo de organización que se trate. Existen seis tipos de control: el gerencial, el contable, el administrativo u operativo, el operativo de gestión, el presupuestario y el de informática.

Control gerencial: está orientado a las personas con el objetivo de influir en los individuos para que sus acciones y comportamientos sean consistentes con los objetivos de la organización. Los elementos propios del control gerencial interno son:

- **Definición clara y precisa de metas, objetivos y valores:** la misión de una organización es su razón de ser, es la meta que moviliza energías y capacidades. Esta debe orientar el rumbo y el comportamiento en todos sus niveles.

Los objetivos son resultados que una organización desea obtener. Establecer objetivos claros es esencial para el éxito de una organización, estos establecen un camino a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de esta.

Los valores finales son esenciales para dar sentido y enlazar el esfuerzo hacia dónde va la organización a largo plazo, y hacen referencia al tipo de organización que se quiere llegar a ser, la dimensión a alcanzar, la diferenciación que se pretende conseguir.

- **Sistemas de administración participativa:** la administración participativa involucra a todos sus empleados en el proceso de la toma de decisiones, brinda retroalimentación positiva, reconoce las buenas ideas y el trabajo bien hecho. Además un trabajador necesita saber que es importante para la organización.

La administración participativa requiere de conocimiento, es decir, contar con las competencias necesarias para el buen desarrollo de la labor, para lo cual se deben desarrollar habilidades, brindar capacitación e información y aclarar las metas que se esperan cumplir

- **Comunicaciones abiertas:** los miembros de las organizaciones tienen que empezar a hablarse, a confiar unos en otros y a cooperar. En las organizaciones la comunicación es de vital importancia y puede hacerse por diferentes medios, debido a que con una buena comunicación los empleados pueden intercambiar ideas, propuestas, inquietudes, experiencias entre otros, y por ende los administradores deben adaptar ese hábito.

- **Motivación:** todas las organizaciones están empeñadas en producir más y mejor en un mundo competitivo y globalizado, la alta gerencia de las

organizaciones tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos.

La motivación de los trabajadores se constituye en un medio importante para el desarrollo personal y para mejorar la productividad de la organización. Todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los trabajadores para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia y calidad, así como con satisfacción y compromiso.

La motivación es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

Sentirse motivado significa identificarse con el fin de una organización y sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo.

La gerencia de la organización es responsable de este tipo de controles.

Control contable: comprende tanto las normas de auditoría generalmente aceptadas y procedimientos contables universalmente establecidos, como todos los métodos y procedimientos que tienen que ver o están relacionados directamente con la protección de los bienes y fondos y la confiabilidad de los registros contables, presupuestales y financieros de las organizaciones, los cuales deben estar respaldados con la respectiva documentación probatoria.

El control contable, llamado también control financiero le brinda a los directivos herramientas necesarias para estudiar estructuras claves para el funcionamiento de la organización y así cerciorarse que las actividades se lleven a cabo según lo planeado.

Control administrativo u operativo: está orientado a las políticas administrativas de las organizaciones y a todos los métodos y procedimientos que están relacionados, en primer lugar, con el debido acatamiento de las disposiciones legales, reglamentarias y la adhesión a las políticas de los niveles de dirección y administración y, en segundo lugar, con la eficiencia de las operaciones.

El control administrativo interno debe incluir controles, tales como: análisis, estadísticas, informes de actuación, programas de entrenamiento del personal y controles de calidad.

Control presupuestario: es una herramienta técnica en la que se apoya el control de gestión, basado en la dirección por objetivos; tomando como base que todas las organización esperan obtener alguna rentabilidad, la eficiencia de la gestión , se observa en relación con las desviaciones hacia dicha rentabilidad la cual se puede controlar recurriendo al control presupuestario.

Un presupuesto es bueno en la medida en que sus resultados se controlen, se analicen y se tomen las medidas necesarias para corregir cualquier desviación.

El concepto de control presupuestario permite que las actividades en la organización sean planificadas con antelación y referidas a un periodo de tiempo determinado. Estos presupuestos estarán integrados por partidas de gastos que se consideran fijos y otros que deberán ser variables; los primeros por definición se consideran improbables que se vean alterados durante el periodo presupuestado, pero los segundos están sujetos a las fluctuaciones de los precios del mercado.

Control de informática: muchos de los problemas informáticos se originan dentro de la misma organización, por eso cada vez es más necesario un completo análisis de los correos electrónicos corporativos y las páginas web que se visitan desde los equipos de la organización.

El control de informática se orienta al uso de la tecnología y la informática como una herramienta de control; su objetivo es mantener controles automáticos efectivos y oportunos sobre las operaciones.

3.3 CONTROL INTERNO

El control interno es un proceso ejecutado por la dirección, la administración y otro personal de una organización, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos.

Los controles internos no son elementos restrictivos, sino que posibilitan los procesos, promoviendo el logro de objetivos que permitan minimizar los riesgos; no sólo en el área financiera, sino también de las operaciones de gestión del negocio. Esta manera de ver los controles, da valor a las tareas de evaluación y perfeccionamiento de los controles internos y se convierten en responsabilidad de todos.

En las organizaciones es muy importante implementar un control sobre las operaciones y resultados, que proporcionen información valiosa sobre las desviaciones, utilización de recursos, evaluación del desempeño, entre otros.

En tal sentido, un adecuado sistema de control resulta de vital importancia, ya que suministra la evaluación del desempeño del sistema, en términos de eficacia y eficiencia en cada unidad funcional de la organización.

Después de definir y entender los conceptos de control y control interno es importante establecer la diferencia entre estos.

El Control es toda aquella actividad que sirve para garantizar que otras actividades alcancen sus objetivos.

El Control Interno es un sistema organizado de controles que garantizan que todos los procesos y actividades de una organización, se lleven a cabo de manera eficiente y eficaz, cumpliendo con la normatividad vigente logrando con esto que la información que se obtiene sea fiable y correcta.

Por lo tanto, no todos los controles son parte del control interno. El Control Interno, en cambio, es como un megacontrol, o un conjunto de controles muy especiales, que forman entre si un sistema o entramado de controles.

3.3.1 Objetivos del control interno. Toda organización tiene una misión y visión, éstas determinan los objetivos y las estrategias necesarias para alcanzarlos. Los objetivos se pueden establecer para el conjunto de la organización o para determinadas actividades dentro de la misma.

Los objetivos se pueden categorizar en:

Operacionales: utilización eficaz y eficiente de los recursos de una organización; rendimiento, rentabilidad y salvaguarda de activos.

La administración de riesgos operativos facilita producir al máximo resultados optimizando los recursos de la organización (eficiencia), y mejorar la capacidad de la organización, para obtener las metas o resultados propuestos (eficacia), mediante la identificación y gestión de los diferentes riesgos que se pueden presentar, en la ejecución de los procesos y operaciones de la organización.

La eficiencia es la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos; el costo, el tiempo, el uso adecuado de la materia prima y el recurso humano, constituyen elementos inherentes a la eficiencia.

Los resultados más eficientes se alcanzan cuando se hace uso adecuado de estos factores, en el momento oportuno, al menor costo posible y cumpliendo con las normas de calidad requeridas

La eficacia mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se mantienen alineados con la visión que se ha definido.

Mayor eficacia se logra en la medida que las distintas etapas necesarias para arribar a esos objetivos, se cumplan de manera organizada y ordenada sobre la base de su prioridad e importancia.

Con base en lo anterior se puede deducir que el primer objetivo de control interno, busca llevar a cabo los objetivos básicos de la organización, cuidando que las operaciones que se realizan para tal fin, se logren con los recursos que se tienen disponibles para ello.

Para evaluar el control interno, las organizaciones cuentan con indicadores de gestión que les permiten conocer los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad de los procedimientos llevados a cabo, en el desarrollo de las operaciones.

Información financiera: preparación y publicación de estados financieros fiables.

Se refiere al cumplimiento de los principios de contabilidad generalmente aceptados que se regulan en el decreto 2649 de 1993, ofreciendo a los usuarios de esta información, estados financieros transparentes y fiables, los cuales son el resultado del proceso contable en el cual se toman los datos de las transacciones, se registran en los libros oficiales y se soportan con los comprobantes de contabilidad pertinentes, donde se debe encontrar la información suficiente, confiable y oportuna.

Cumplimiento: hace referencia a las leyes y normatividad vigente, tanto externa como interna, que son de obligatorio cumplimiento para la organización.

Los administradores son los principales responsables de que se lleve a cabo el cumplimiento de un buen sistema de control interno, ya que por medio de esto se realizan las actividades y funciones que cada empleado debe llevar a cabo, para contribuir a la sostenibilidad y alcance de los objetivos propuestos.

Del sistema de control interno puede esperarse, que proporcione un grado razonable de seguridad acerca de la consecución de objetivos relacionados con la fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes.

Cabe aclarar que alcanzar los objetivos operacionales; por ejemplo, el rendimiento sobre una inversión determinada, lanzamiento de nuevos productos, entre otros. No siempre está bajo el control de una organización, dado que éste no puede prevenir acontecimientos externos que puedan evitar el cumplimiento de las metas operativas propuestas. El control interno sólo puede aportar un nivel razonable de seguridad sobre las acciones llevadas a cabo para su alcance.

3.4 COMPONENTES

Los componentes pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el control interno y determinar su efectividad, se derivan de la manera como la administración dirige un negocio y están integrados en el proceso de administración.

Para operar el sistema de control interno se requiere de los siguientes componentes:

3.4.1 Ambiente o entorno de control. La esencia de cualquier negocio es su gente, sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos, la competencia y el ambiente en que ella opera. La gente es el motor que dirige la organización y el fundamento sobre el cual todas las cosas descansan.

El ambiente de control lo que busca son unas condiciones ideales en la organización, que permitan la correcta y completa implementación de los mecanismos de control interno.

Ofrece un entorno ideal que fomenta la aplicación de los mecanismos y actividades de control, crea la necesidad y el compromiso de cada uno de los miembros de una organización al logro de los objetivos.

Si la parte humana de la organización está convencida de la importancia de aplicar un control sobre los procesos que realiza y además encuentra unas condiciones que favorecen dicha aplicación, probablemente este componente humano asumirá un papel protagónico en el propósito de lograr que la organización marche a la perfección en todos sus aspectos.

Un trabajador integral, garantiza una actuación adecuada en el desarrollo de sus actividades, en la aplicación de sus conocimientos y capacidades. Una persona

con principios éticos y valores es una excelente herramienta en la aplicación de los controles y el mejoramiento del ambiente de control, razón por la cual se hace hincapié en evaluar la parte humana al momento de diseñar los perfiles en el proceso de selección de personal.

La organización debe ofrecer al trabajador, además de la inducción y entrenamientos iniciales, la oportunidad de capacitación constante, que le permita estar actualizado en los nuevos conocimientos y las nuevas técnicas en el desarrollo de las actividades de la organización, que redundaran en un beneficio de la misma en la medida que se logra mayor eficiencia y eficacia en las labores realizadas.

El ambiente de control debe estar presente en todos los aspectos de la organización, tanto interno como externo. Generalmente se le da gran importancia al ambiente de control interno, dejando de lado la parte externa, que es un componente tanto o más importante que el interno.

De lo anterior se puede decir que el ambiente de control es algo que compete a cada uno de los miembros de la organización y que deben actuar como un grupo que conlleve a la unión, ya que la organización es una unidad compuesta por muchas partes y personas que debe estar sincronizada para el logro de sus objetivos y propósitos.

El impacto de un ambiente de control inefectivo puede ser de largo alcance, posiblemente se puede ver reflejado en pérdidas financieras, deterioro de la imagen pública o fracaso en los negocios. La actitud y el interés de la alta gerencia por un control interno efectivo debe cubrir toda la organización, pues no es suficiente pronunciar las palabras correctas, una actitud de lo digo y no lo hago muy difícilmente podrá originar un ambiente de control sano.

3.4.2 Valoración o evaluación de riesgos. Todas las organizaciones enfrentan varios riesgos, ya sean internos o externos, los cuales la afectan. No existe una manera de reducirlos, lo importante es tenerlos plenamente identificados y controlados, esto se logra por medio de objetivos que define la administración y permiten tener identificados los factores críticos de la organización. La definición de objetivos no es un componente del control interno, pero si es necesario para hacerlo posible.

La evaluación de riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes, para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados. Debido a que las condiciones económicas,

industriales, y operativas están en constante cambio, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

La definición de objetivos debe hacerse tomando como base el conocimiento que se tenga de la organización, es decir, partiendo de las debilidades y fortalezas, oportunidades y amenazas, logrando así una estrategia global que permita tener objetivos más específicos los cuales establecen actividades para evitar los riesgos. Estas actividades incluyen el establecimiento de metas y deben relacionarse con los objetivos de producto, mercado, financiación y utilidades.

Como se mencionó anteriormente el establecimiento de objetivos es un requisito previo para el control interno, ya que éstos proporcionan información acerca de los riesgos que se quieren evitar o corregir.

La meta del control interno en cuanto a la valoración de riesgos se centra principalmente en el desarrollo consistente de objetivos y metas en todas las áreas de la organización, identificación de los factores claves de éxito e información oportuna a la administración sobre el desempeño y las expectativas, aunque el éxito no se puede asegurar, si se debe tener una seguridad razonable, que permita tener una alerta cuando los objetivos estén en peligro o no estén siendo conseguidos.

Es de suma importancia que la organización conozca los riesgos a los que se enfrenta, con el fin de establecer mecanismos que permitan identificar, analizar y tratar los riesgos en las distintas áreas.

La evaluación de los riesgos es una tarea de todos los días, debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la organización, como la evaluación continua de la utilización de los sistemas de información o la mejora continua de los procesos.

Los procesos de evaluación del riesgo deben estar orientados al futuro, permitiendo a la dirección anticipar los nuevos riesgos y adoptar las medidas oportunas para minimizar o eliminar el impacto de los mismos en el logro de los resultados esperados. La evaluación del riesgo tiene un carácter preventivo y se debe convertir en parte natural del proceso de planificación de la organización.

Después de que una organización ha identificado los riesgos globales y de actividad, necesita hacer un análisis de riesgos; la metodología para analizar riesgos puede variar ampliamente ya que muchos riesgos son difíciles de identificar. Sin embargo, el proceso que puede ser más o menos formal incluye:

estimación del significado de un riesgo, valoración de ocurrencia del riesgo y la consideración de cómo se puede administrar el riesgo.

“Es necesario indicar los tipos de riesgos que influyen sobre el desarrollo del control interno; el riesgo de control es aquel que existe y que se propicia por falta de control de las actividades de la organización, mientras que el riesgo de detección es aquel que se asume por parte de los auditores que en su revisión no detectan y el riesgo inherente es la susceptibilidad de un componente a errores significativos antes de considerar la efectividad de los factores relevantes, estos riesgos generan deficiencias en el Sistema de Control Interno”.¹

Sin embargo, los riesgos están presentes en cualquier sistema o proceso que se ejecute, ya sea en procesos de producción, de servicios, en operaciones financieras y de mercado, por tal razón podemos afirmar que la auditoría no está exenta de este concepto.

En cada subproceso, como suele llamársele igualmente a las etapas de la misma, el auditor tiene que realizar tareas o verificaciones, en las cuales se asumen riesgos de que esas no se realicen de la forma adecuada.

3.4.3 Actividades de control. Las actividades de control sirven como herramienta aplicativa a la prevención de posibles panoramas que se pueden presentar en una organización, aplicando las políticas establecidas y llevando a cabo procedimientos monitoreados por los administrativos quienes son finalmente los encargados de orientar la organización a la consecución de sus objetivos.

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se está llevando a cabo las directivas administrativas. Tales actividades ayudan a asegurar que se están tomando las acciones necesarias para manejar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la organización. Las actividades de control se dan a todo lo largo y ancho de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisión del desempeño de operaciones, seguridad de activos y segregación de responsabilidades.²

¹ <http://www.monografias.com>, septiembre 14 de 2010

² Samuel Alberto. Informe COSO, control interno. Traducción de Mantilla, 3ra edición Bogotá D.C. octubre 2005

Las actividades de control son acciones que se toman en todos los niveles de la organización que realizadas para un área específica puede contribuir a otras posibilitando el trabajo de un entorno más amplio con el propósito de detectar, prevenir o evitar situaciones futuras.

Por ejemplo en cartera se implementan controles, para verificar que el proceso se lleva a cabo de manera adecuada, se cotejan los datos entregados por el distribuidor y los datos en el sistema de información, es decir se revisa, evalúa y verifica de manera extensiva y rigurosa para que el seguimiento realizado dé mayor confiabilidad, los distribuidores no pueden modificar documentos ya sean remisiones, pedidos, facturas, porque está dado por el jefe de cartera quien entra a hacer las respectivas modificaciones, después de cada entrega de pedido, como lo son las devoluciones causadas por las averías y los productos vencidos, entre otros, con el fin de mantener la reserva de la información.

Las responsabilidades en el área de cartera se dividen para reducir el riesgo de errores humanos o de acciones inapropiadas, el gerente es quien autoriza las transacciones, registros, modificaciones y manipulación de la información.

Las políticas de una organización pueden o no estar escritas o simplemente ser una costumbre que hace parte del quehacer diario la importancia radica en la claridad que se tiene de ellas para no caer en un error que pueda traer consecuencias y pongan en riesgo el funcionamiento de la organización, las actividades de control no solo van encaminadas a la consecución de metas u objetivos, sino también al progreso o desarrollo de cada actividad.

Existen dos actividades de control de sistemas de información, el primero son los generales que ayudan a asegurar las operaciones del centro de datos, las seguridades de acceso, el mantenimiento del sistema entre otros; con la ayuda de quien los opera y de la estructura del software, adelantándose a los acontecimientos que se puedan presentar como lo es generar o guardar copias de seguridad para obtenerla en cualquier momento en caso de presentarse cualquier eventualidad o restringir el acceso a personas no autorizadas o retiradas de la compañía que le puedan dar uso inapropiado, esto se logra mediante la utilización de métodos efectivos como el cambio periódico de las claves y el mantenimiento continuo de software.

El segundo son los controles de aplicación que tienen que ver con el manejo del software y los manuales de procedimientos para el control de las transacciones que sirven para asegurar que éstas sean completas, exactas y que reflejen validez de la información financiera.

Estas actividades de control se interrelacionan, se puede decir que la primera bien administrada y aplicada ayuda a que la segunda trabaje mejor sin duplicidad de la información mostrando errores en el sistema o con el consecutivo del sistema, es necesario el mantenimiento técnico continuo, pruebas de funcionamiento y desempeño profesional adecuado para ser un buen complemento y así lograr que la información sea precisa y exacta, evaluando las actividades llevadas a cabo y el cumplimiento de lo estipulado por la organización.

El juicio profesional juega un papel importante en las decisiones de control, cada quien idea su plan y lo pone en marcha, los controles ejercidos por la administración minimizan el riesgo ya que se adelantan a los acontecimientos y a las posibles soluciones.

3.4.4 Información y comunicación. Los sistemas de información y comunicación se interrelacionan, ayudan al personal de la organización a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones.

Toda organización debe captar información pertinente, financiera y no financiera, relacionada con actividades y eventos externos como internos, esta información debe ser entregada a la gente que la necesita de manera oportuna que le permita llevar a cabo su control y sus otras responsabilidades.

La información se requiere en todos los niveles de la organización para poder operar el negocio y moverla al logro de los objetivos de la organización.

Deben hacerse esfuerzos especiales continuos para obtener información sobre los cambios del mercado mirando las especificaciones técnicas del producto o entregas de los clientes o servicios requeridos. Esta información puede obtenerse mediante cuestionarios, entrevistas entre otros.

Las conversaciones con clientes, proveedores y empleados le brindan a la organización la información más crítica requerida para identificar riesgos y oportunidades.

La calidad de la información generada por sistemas afecta la habilidad de la gerencia para tomar decisiones apropiadas para la administración y el control de las actividades de la organización.

Los sistemas modernos proporcionan a menudo habilidad para preguntar en línea, de tal manera que está información sea confiable y oportuna para las respuestas.

Tener la información correcta, a tiempo, en el lugar correcto, es esencial para efectuar el control en los sistemas de información, puesto que ellos mismos son componente del sistema del control interno y también debe controlarse.

La comunicación es inherente a los sistemas de información y debe darse en un sentido amplio, relacionándose con las expectativas, las responsabilidades de los individuos, de los grupos y otros asuntos importantes.

Existe la necesidad de comunicación apropiada no solamente con la organización, sino con el mundo exterior. Mediante canales de comunicación abiertos, los clientes y proveedores pueden proporcionar datos de entrada altamente significativos respecto del diseño o calidad de los productos o servicios, facilitando a la organización orientarse al desarrollo de las demandas o preferencia de los clientes.

3.4.5 Monitoreo o supervisión. Debe monitorearse el proceso total, y considerarse como necesario hacer modificaciones. De esta manera el sistema puede reaccionar dinámicamente, cambiando a medida que las condiciones lo justifiquen.

Es el proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante monitorear el control interno para determinar si está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

Las actividades de monitoreo permanente incluyen actividades de supervisión realizadas de forma permanente, directamente por las distintas estructuras de dirección.

Las evaluaciones separadas son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorías periódicas efectuadas por los auditores internos. El objetivo es asegurar que el control interno funcione adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales o recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes.

En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los

cambios y riesgos que estos contienen, la competencia y experiencia de quienes los controlan y los resultados de la supervisión continuada.

Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión, de la auditoría interna incluidas en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección y los auditores externos.

Constituyen todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, prima una disciplina apropiada y principios inevitables. La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan, estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos y que resulten aptos para los fines perseguidos.

Responden a una determinada metodología con técnicas y herramientas, para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control ya comprobados.

Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren un mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

La dirección, responsable de las operaciones compara la producción, las existencias, las ventas u otra información conseguida en el curso de sus actividades diarias, con la información generada a través de los sistemas.

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

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

Analizar la respuesta de la organización ante las recomendaciones de los auditores internos y externos para fortalecer los controles internos. Se insiste en el cumplimiento del código de ética o conducta de la organización y si regularmente se llevan a cabo actividades de control esenciales.

Se dice que los objetivos organizacionales indican la dirección de ésta, hacia donde va encaminada y el resultado que quiere obtener; los cinco componentes

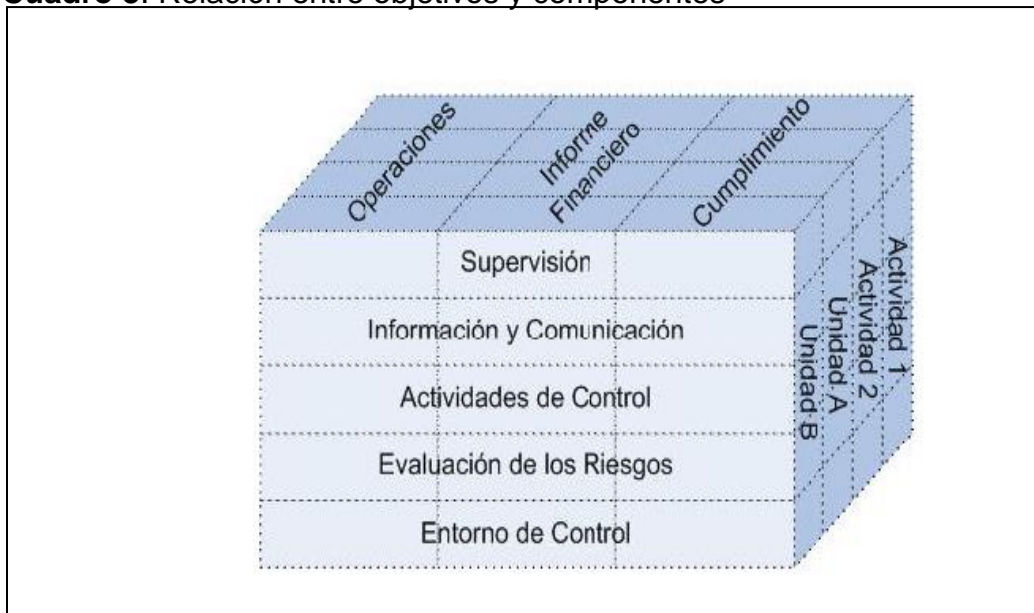
del control interno establecen una serie de caminos para lograr los objetivos de la organización, de los resultados planificados y el buen funcionamiento de la misma.

Estos componentes interrelacionados sirven como criterios para determinar si el sistema es eficaz, ayudando así a que la organización dirija mejor sus objetivos.

Cuando todos estos elementos se interrelacionan, podemos decir que se está llegando a una armonización de la organización, que es a lo que se refiere el ambiente de control, lo cual es necesario para un buen ambiente de trabajo el cual conduce a que éste se haga más productivo y se genere una buena información y comunicación, que ayuden a minimizar los riesgos que se presentan en la organización.

Los riesgos están siempre presentes en una organización y hacen parte de ella, la importancia radica en el manejo que se les dé, el secreto está en tenerlos presentes, identificados y controlados para evitar futuras falencias que puedan llevar a la organización a un estado crítico.

Cuadro 3. Relación entre objetivos y componentes



Fuente: tomado de www.coso.org el 04 de septiembre de 2010 a las 6:00 pm

Existe una relación directa entre los objetivos, que es lo que la organización se esfuerza por conseguir, y los componentes, que representan lo que se necesita para cumplir dichos objetivos. Además el control interno es relevante para la totalidad de la organización o para cualquiera de sus unidades o actividades.

3.5 CARACTERISTICAS DEL PROCESO DE CARTERA

Las cuentas por cobrar son los recursos económicos, propiedad de una organización que le generará un beneficio en el futuro, forman parte del activo circulante. Entre las principales cuentas que están incluidas en este rubro se encuentran: clientes, documentos por cobrar, empleados y deudores diversos.

Así mismo pueden existir algunas otras cuentas tales como: intereses por cobrar, dividendos por cobrar, renta por cobrar y otros conceptos más por cobrar.

El área de cartera es una de las áreas funcionales más importantes de la organización porque de ella depende, en buena parte, el flujo de efectivo. Las funciones de esta área deben ser una política de primer orden, pues es una de las variables más importantes, con que se cuenta para administrar el capital de trabajo.

Si se asignan responsabilidades y funciones acordes al área y a las políticas de la organización, las cuentas por cobrar serán administradas con eficiencia alcanzando una buena liquidez.

“La transacción que origina las cuentas por cobrar hace referencia a dos agentes: el acreedor y el deudor”³

El acreedor es quien vende los bienes, presta los servicios u otorga préstamos. De este hecho económico surge la cuenta por cobrar, la cual corresponde a un activo de la organización que en el momento del cobro, se traduce en un ingreso.

El deudor es quien contrae la deuda, ya que realiza la adquisición del producto, servicio o préstamo. Este hecho económico se convierte en un pasivo para dicho agente, y en el momento del pago es un gasto que ayudó al logro de sus propios objetivos.

Para que se haga efectivo el derecho exigible para la organización sobre las cuentas por cobrar, es necesario soportar tal compromiso con algún tipo de documento, como lo son las facturas o los pagarés, adicionalmente se debe tener en cuenta las políticas en términos de tiempo, tanto del área de cartera del acreedor como la del deudor.

³ HORNGREN, Charles T. HARRISON JR Walter T. y BAMBER Linda Smith. Contabilidad. Quinta edición. México: Pearson Prentice Hall, 2003. P 311

3.5.1 Clasificación de las cuentas por cobrar. Las cuentas por cobrar pueden ser clasificadas como de exigencia inmediata: corto plazo y largo plazo.

A corto plazo: corresponde a aquellas cuentas de las cuales se espera recibir el efectivo en un periodo no mayor a un año; corresponden al activo corriente el cual se muestra reflejado en el balance. En micro, pequeñas y medianas organizaciones, el corto plazo no debe exceder de un mes o al periodo que le sea exigible, para hacer desembolsos en el curso normal de su actividad económica.

A largo plazo: corresponde a aquellas cuentas de las cuales se espera recibir el efectivo en un periodo mayor de un año, se presenta como activo no corriente en el balance. En micro, pequeñas y medianas organizaciones, el largo plazo se cuenta mayor a un mes o al periodo que le sea exigible, para hacer desembolsos en el curso normal de su actividad económica.

3.5.2 Modalidades de las cuentas por cobrar. Al concederle al cliente el crédito, se estudia la modalidad y la forma de pago de dicha cuenta por cobrar, la cual se puede dar por:

- **Ventas de contado:** en este tipo de venta no se genera la cuenta por cobrar ya que la recuperación del efectivo es inmediata. En términos contables, la transacción se puede causar en cuentas por cobrar, pero no significa un compromiso a futuro de un cliente con la organización.
- **Ventas a crédito:** para este caso se da un plazo para el pago, el cual se denomina crédito, por lo general se manejan plazos de treinta (30), sesenta (60), noventa (90) e incluso ciento veinte (120) días, depende del tamaño de la organización y de sus compromisos con proveedores.
- **Venta con garantía de documentos:** en este tipo de venta se realiza la concesión del crédito al cliente, siempre y cuando éste firme un pagaré, el cual se convierte en la promesa incondicional de pagar la suma de dinero en el lugar y fecha estipulados, en el título valor a nombre del beneficiario correspondiente.

3.5.3 Provisión de cartera. Se entiende por provisión de cartera el valor que la organización, según análisis del comportamiento de su cartera, considera que no es posible recuperar, y por tanto debe hacer una apropiación de los resultados del ejercicio.

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

El valor de las ventas a crédito no pagado por los clientes, constituye una pérdida para la organización puesto que fue apropiado su valor a través de un gasto que debe reconocerse en el resultado del ejercicio.

3.5.3.1 Métodos para estimar las cuentas de difícil cobro. Es un análisis de vencimiento en la fecha de cierre de libros del porcentaje de la cuenta de clientes que probablemente no podrá ser recuperada; para mayor entendimiento se hace una breve descripción de los métodos administrativos.

- **Porcentaje sobre las ventas:** se estima el gasto por cuentas incobrables en base a un porcentaje, generalmente de las ventas a crédito, también se puede estimar en base al total de las ventas siempre que la incidencia de las ventas al contado sobre el total no sea importante.

Si lo realmente perdido es mayor que lo estimado, el saldo de la cuenta provisión en cuentas incobrables es deudor, hubo una subestimación, por lo que el nuevo asiento de ajuste será por la estimación del presente año más la sub-estimación del año anterior.

- **Cartera por edades:** Se basa en hacer un análisis y estudio de todas las cuentas por cobrar, de acuerdo a la fecha de vencimiento de las diversas facturas, el porcentaje será mayor en la medida en que la factura tenga mayor tiempo de vencida, debido a que tiene mayor probabilidad de que sea incobrable.

- **Porcentaje sobre el saldo de las cuentas por cobrar:** Hay dos formas de estimar la provisión: con base al saldo de las cuentas por cobrar para la fecha de cierre y al porcentaje de pérdidas reales ocurridas en el año, es decir, si en un año se pierde un cinco por ciento sería acertado pensar que en el siguiente se perderá el mismo porcentaje.

También existen métodos de provisión de aceptación fiscal donde la legislación tributaria colombiana ha considerado dos métodos para el cálculo de la provisión de cartera.

- **Provisión general.** Los contribuyentes que lleven contabilidad de causación y cuyo sistema de operaciones origine regular y permanentemente créditos a su favor, tendrán derecho a que se les deduzca de su renta bruta, por concepto de provisión general para deudas de dudoso o difícil cobro, un porcentaje de la cartera vencida, así:

El cinco por ciento para las deudas que en el último día del ejercicio gravable lleven más de tres meses de vencidas, sin exceder de seis meses.

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

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

Esta deducción, sólo se reconocerá cuando las deudas y la provisión estén contabilizadas y el contribuyente no haya optado por la provisión individual.

- **Provisión individual.** Para determinar la provisión de cartera por éste método, se toma el saldo que hay al final del año o período en cartera y aquellas cuentas que tengan más de un año de vencimiento, se les aplica un 33% como provisión.

Igual que en la provisión individual, al final del período se determinan los vencimientos de la cartera y se clasifican en aquellas cuentas que tienen:

Entre noventa y uno y ciento ochenta días de vencida

Entre ciento ochenta y uno y trescientos sesenta días de vencidas

Más de trescientos sesenta y un días de vencidas

4. PLANEACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

4.1 METODOLOGÍA DEL TRABAJO

Para la realización de este trabajo de consultoría se cumplió con el siguiente cronograma de actividades:

Cuadro 4. Cronograma de actividades

MES	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE					NOVIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4
Firma del convenio			X														
Asesorías temáticas				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Asesorías metodológicas			X	X		X		X		X		X		X		X	
Elaboración de objetivo general y Específicos			X														
Visitas a la organización				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Revisión bibliográfica				X	X	X	X										
Elaboración de marco teórico.				X	X	X	X										
Elaboración del diagnóstico								X	X								
Elaboración de conclusiones										X							
Elaboración de recomendaciones y propuestas											X	X					
Revisión y corrección del trabajo por parte de los asesores													X				
Entrega de trabajo definitivo														X			
Presentación del trabajo ante el jurado																	X

Fuente: elaborado por el equipo de consultoría

4.2 INSTRUMENTOS O HERRAMIENTAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Para dar cumplimiento a los objetivos propuestos, se realizó un estudio de tipo descriptivo para conocer el proceso del área de cartera llevado a cabo en la organización PROORIENTE DISTRIBUIDORA S.A, con el fin de obtener hallazgos que generen propuestas posibilitadoras para el mejoramiento de este proceso.

Para la recolección de la información se utiliza las fuentes primarias y secundarias.

- **En las fuentes primarias se realizó lo siguiente:**

Recolección y análisis de la información a través de entrevistas no estructuradas y un cuestionario estructurado que se le hizo a la persona encargada del área de cartera, se tuvo conversaciones con el Revisor Fiscal y el Gerente General.

- **Para las fuentes secundarias se tomaron los siguientes documentos:**

Información tomada de internet, de libros y revistas que pueda ser de gran utilidad y aplicable al control interno que nos compete en el área de cartera.

4.3 TRATAMIENTO Y PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

Se caracteriza el proceso de cartera para determinar el alcance de la consultoría y así cumplir con el objetivo que se tiene con la organización teniendo en cuenta el cumplimiento de la normatividad vigente.

Se realizó entrevista al jefe de cartera y se hizo un cuestionario de preguntas cerradas con el fin de tener herramientas para abordar la problemática presentada y así llegar a unas recomendaciones que permitan mejorar el proceso actual. (Ver anexo A, pág. 62).

Por medio de esta entrevista se detecto la importancia de segregar las funciones en el área de cartera, además de implementar un manual de funciones y de ejercer un control más acorde a las necesidades de esta área, minimizando riesgos que contribuyan a un buen desarrollo de la organización.

Se hará entrega de un CD a la biblioteca del Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid y a la organización PROORIENTE DISTRIBUIDORA S.A, socializándolo ante el gerente, revisor fiscal y el auxiliar de cartera.

5. DIAGNÓSTICO

5.1 EVALUACIÓN DEL PROCESO

Siendo el Control Interno una herramienta importante para cumplir los objetivos de una organización y para garantizar que los procesos se lleven de manera eficiente y eficaz, se evaluó el proceso de cartera en el centro de prácticas, con lo cual se pretende hacer una contribución que sea de utilidad y aporte beneficios procurando el mejoramiento en el proceso de asignación de cupos y el flujo de efectivo.

En entrevista efectuada al auxiliar de cartera se pudo conocer el proceso que se realiza en el área, esta persona dió la información básica de cada una de las actividades desarrolladas, proporcionando las herramientas necesarias y respondiendo a todas las inquietudes que surgieron en el equipo.

Se evidenció que este proceso presenta diferentes fases claramente identificadas, tales como:

La elaboración de una solicitud de crédito que cuenta con la información básica del cliente, sus activos no corrientes y sus respectivas referencias bancarias y comerciales, debidamente certificadas y otros datos como el promedio mensual de compras, de ventas y plazo otorgado. (Ver anexo A, pág. 62) A ésta se anexa fotocopia de la cédula, RUT, certificado de cámara de comercio y en algunas ocasiones extractos bancarios, especialmente cuando el cliente es nuevo en el mercado.

El diligenciamiento de un pagaré que autoriza la verificación de los datos suministrados, con la finalidad que la información comercial, crediticia y financiera sea referida a quien lo solicite y que se pueda reportar en la base de datos de Procrédito operada por Fenalco. Este pagaré se comparó con el de otra organización, en la cual lleva el nombre de autorización, que es a lo que efectivamente hace referencia este documento, pues éste carece de cláusulas de respaldo de la deuda. (Ver anexo B y C, pág. 63-64)

El pagaré utilizado por Prooriente S.A., adolece de condiciones formales e inclusión de aspectos legales, para servir de garantía real y recuperar la cartera o hacer el cobro jurídico, ya que le hace falta la promesa incondicional del recaudo

de dinero, los intereses, el plazo determinado para el pago, la fecha y lugar de pago.

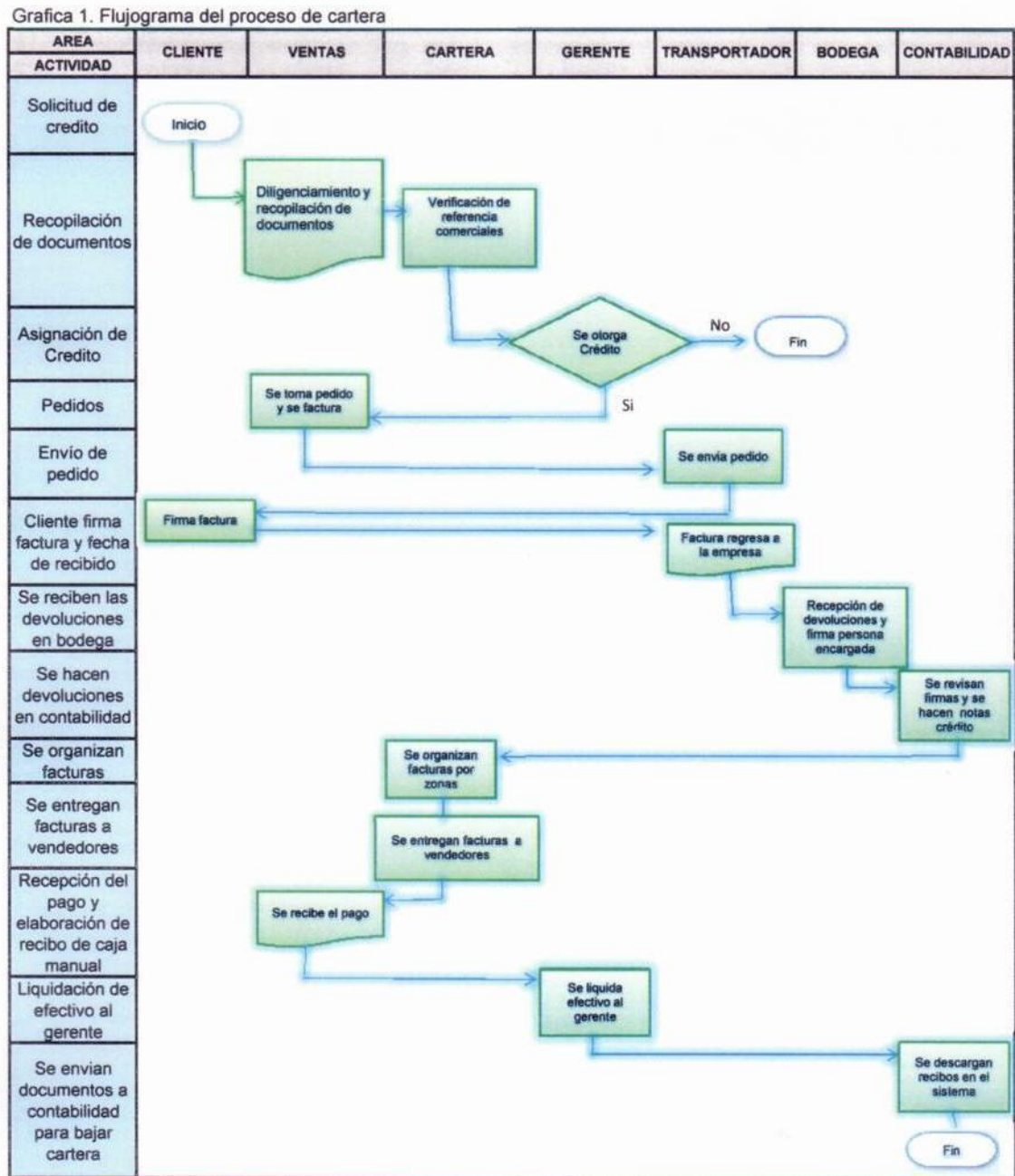
Después de verificar las referencias comerciales se procede a asignar el cupo de crédito, esta tarea es ejecutada por el Gerente; el cupo real asignado y utilizado por el cliente se da acorde a lo concedido en otras organizaciones.

Los plazos otorgados son de ocho, dieciséis (16) y veinticuatro (24) días, de acuerdo con el convenio verbal que se pacta con cada cliente y de acuerdo a la rotación de pagos al proveedor, los cuales son de 25 días, que es el plazo máximo que se da para recuperar la cartera y así poder cumplir con las obligaciones oportunamente.

El recaudo de cartera es realizado por los vendedores dentro de los plazos establecidos; una vez vencidos los términos y si el cliente aún no ha cumplido con el pago de las obligaciones adquiridas con la organización, el auxiliar de facturación y cartera procede a hacer llamadas permanentes de cobro, en las cuales, en la mayoría de los casos se realizan compromisos de pagos con los clientes; cuando se incumple con lo anterior el Gerente realiza visitas, para establecer las razones por las cuales se ha incumplido lo pactado y se hace un nuevo acuerdo entre las partes; si pasados tres meses el cliente aún sigue moroso en cartera se lleva a cobro jurídico.

A continuación se presenta el proceso de cartera por medio de un flujograma, que hace más aprehensible las funciones realizadas en esta área. (Ver cuadro 5, pág. 46).

Cuadro 5. Flujograma del proceso de cartera



Fuente: elaborado por el equipo de consultoría

Después de realizada la entrevista, se hizo un cuestionario de preguntas cerradas, el cual permitió afianzar los conocimientos y despejar dudas respecto al proceso llevado a cabo en el área de cartera.

Cuadro 6. Cuestionario de control interno

PREGUNTAS	SI	NO	N/A
1. ¿Se cuenta con el manual de funciones y procedimientos para el área de cartera?		X	
2. ¿El manejo de efectivo se realiza por personas diferentes a los del área de cartera y contabilidad?	X		
3. ¿El departamento de crédito y cobro esta aparte del área de cartera y contabilidad?		X	
4. ¿La correspondencia es abierta por el gerente?	X		
5. ¿Se realizan envíos de estados de cuenta a los clientes?		X	
6. ¿La cancelación de cuentas incobrables son aprobadas por personas diferentes a las del área de cartera y contabilidad?	X		
7. ¿Se concilian periódicamente los listados de cartera con la cuenta mayor por personas diferentes a las de cartera?		X	
8. ¿Se revisan los cálculos de las facturas?	X		
9. ¿Se revisa aleatoriamente la mercancía de los clientes antes de salir de bodega?		X	
10. ¿Se encuentran separados los departamentos de facturación con cuentas por cobrar?		X	
11. ¿Se estudia la cartera por vencimientos o antigüedad para someterlos a aprobación de un ejecutivo?	X		
12. ¿Se encuentran las facturas de ventas debidamente prenumeradas y se controla su consecutivo por personas del área de cartera?	X		

Cuadro 6. Continuación

PREGUNTAS	SI	NO	N/A
13. ¿Se solicita autorización por funcionarios apropiados para la cancelación de las cuentas incobrables?	X		
14. ¿Las notas créditos son aprobadas y firmadas por personal autorizado?	X		
15. ¿Las devoluciones de mercancías cuentan con su respectiva nota crédito y contienen numeración?	X		
16. ¿Hay rotación del personal del área de cartera encargado de los registros de deudores?		X	
17. ¿Se realiza provisión de cartera?		X	
18. ¿Existe una sola persona responsable de recaudar el dinero de las ventas diarias y realizar las notas crédito?		X	
19. ¿Existe un departamento de cartera independiente de ventas para realizar cobro de facturas?		X	
20. ¿Para ser cliente de la organización se requiere alguna documentación en especial?		X	
21. ¿Se puede realizar la venta de cualquier otro producto diferente al de la multinacional Unilever?		X	

Fuente: elaborado por el equipo de consultoría.

De éste cuestionario se puede inferir que:

La organización carece de un manual de funciones y procedimientos, que describan los procesos y actividades que se debe seguir en el área de cartera, éste es importante para determinar y delimitar sus funciones.

La persona encargada de cartera, además de las funciones establecidas para esta área, es responsable de otra diversidad de funciones que nada tiene que ver con su cargo, tales como: facturación, organización de rutas, auditoría al recaudo de

cartera entre otros, actividades que deben ser desarrolladas por otras dependencias.

Lo anterior se da debido a que la organización es catalogada como mediana organización, por consiguiente el personal administrativo es insuficiente, para llevar a cabo estas funciones por separado.

Otro dato arrojado por el cuestionario es la ausencia de provisión de cartera, puesto que es de suma importancia realizar esta estimación mínimo una vez al año, ya que esto permite tener una visualización más real de la cartera al cierre del periodo contable.

5.1.1 Políticas organizacionales y del Control Interno. Las políticas de una organización son la base para lograr los objetivos, porque permiten tener una orientación hacia donde se dirige. Particularmente en el área de cartera, se debe tener claro los plazos, las diferentes modalidades de recaudo y la utilización de esos recursos en el cumplimiento de sus obligaciones.

En Proorient S.A. estas políticas son establecidas por mutuo acuerdo entre el gerente y los socios de forma verbal, es decir, que por medio de una reunión entre las partes y de acuerdo a las obligaciones que debe cumplir la organización se hace la asignación de plazos en los créditos.

A través de un ejercicio de observación por parte del grupo de consultoría, se encontró que la organización carece de una debida documentación del proceso y de establecimiento de políticas organizacionales.

Por medio del cuestionario que se presenta a continuación se hace un análisis exhaustivo con el cual se quiere tener una visión general de la organización en diferentes ámbitos, teniendo en cuenta los componentes del Control Interno los cuales son de gran importancia y tienen un buen campo de aplicación a las diferentes áreas de la organización. (Ver cuadro 7, pág. 50).

Cuadro 7. Cuestionario de Componentes de Control Interno

AMBIENTE DE CONTROL			
PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. ¿Cuenta la organización con una misión y visión definida?	X		Cuenta con ambas pero la visión no está bien estructurada ya que no tiene un límite para alcanzar sus objetivos.
2. ¿La relación entre trabajadores y clientes es basada en los valores institucionales?	X		El ambiente entre ambos es muy bueno ya que se refleja un respeto mutuo.
3. ¿Se capacita continuamente al personal?		X	Se realizan solo si son indispensables para desempeñar el cargo.
4. ¿Hay evaluación continua al personal respecto al cumplimiento de funciones?	X		Cada mes se hace una evaluación del trabajo realizado y se analizan las debilidades y fortalezas de cada empleado.
5. ¿El entorno laboral es agradable?	X		La relación entre jefe y empleados es muy buena, existe una comunicación muy sana y respetuosa.
VALORACIÓN DE RIESGOS			
PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. ¿Existen varias cuentas bancarias y son manejadas por una sola persona?	X		Las transacciones que dependen de una segunda clave deben ser realizadas directamente por el representante Legal.
2. ¿La manipulación del dinero es realizada por una sola persona?		X	El dinero recaudado producto de las ventas es recibido por transportadores y vendedores quienes deben hacer entrega de este al Gerente.

Cuadro 7. Continuación

PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIÓN
3. ¿Se manejan sumas considerables de efectivo dentro de la organización?	X		Esto debido a que tanto transportadores como vendedores no consignan el dinero recaudado.
4. ¿Se realiza un adecuado estudio de crédito al cliente que lo solicite?		X	Es insuficiente ya que no se adoptan métodos adecuados para el estudio de estos
5. ¿El transporte de dinero es seguro?		X	Los vehículos de la organización no cuentan con una caja de seguridad y los vendedores se transportan en moto.
ACTIVIDADES DE CONTROL			
PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. ¿Los documentos exigidos a los clientes que solicitan crédito son suficientes?		X	Son escasos, pues no revelan información que es de importancia en el momento de la asignación del crédito.
2. ¿Existen manuales de procesos y procedimientos de cada cargo?		X	Las actividades no están debidamente documentadas.
3. ¿Existe una adecuada segregación de funciones?		X	La segregación de funciones no es la adecuada, debido a que la organización no es muy grande.
4. ¿Se analiza periódicamente los vencimientos de cartera por edades?	X		Semanalmente se revisa la cartera con los vendedores, quienes son los encargados del recaudo de ésta.
5. ¿Se llevan a cabo actividades de circularización de cartera?		X	Aunque son actividades de gran importancia, por las múltiples funciones desempeñadas en los cargos, no hay un espacio para realizarlas.

Cuadro 7. Continuación

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. ¿La comunicación entre el cliente y el proveedor permite comparar información acerca de la circularización de la cartera para depurar conceptos sin ningún problema?		X	La comunicación es buena, pero esta circularización no se realiza el Prooriente.
2. ¿El responsable de recaudar el efectivo informa inmediatamente a sus superiores del monto recibido?	X		La persona que realizada el recaudo informa al gerente el monto recibido y este dinero es entregado todos los días a primera hora al gerente.
3. ¿Existe buena comunicación entre los vendedores y clientes acerca de los productos, precios y la atención recibida y esta es transmitida al gerente?	X		La comunicación es buena y constante, siempre en cada visita del vendedor al cliente este enseña el portafolio de productos y da a conocer las diferentes ofertas que se tienen en el momento.
4. ¿Las políticas del manejo del crédito y los plazos otorgados para el pago están claras y por escrito?		X	Las políticas se le hacen saber al cliente al momento de otorgar el crédito, pero no hay nada por escrito.
5. ¿Se tienen en cuenta las sugerencias que se hacen por parte de los clientes?		X	En la mayoría de los casos estas no son tomadas en cuenta, sin embargo su atención se basa en el nivel de importancia que estas tengan.
MONITOREO O SUPERVISIÓN			
PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. ¿Hay un monto máximo establecido de manejo de efectivo en la organización?		X	No existe una política que establezca este valor.

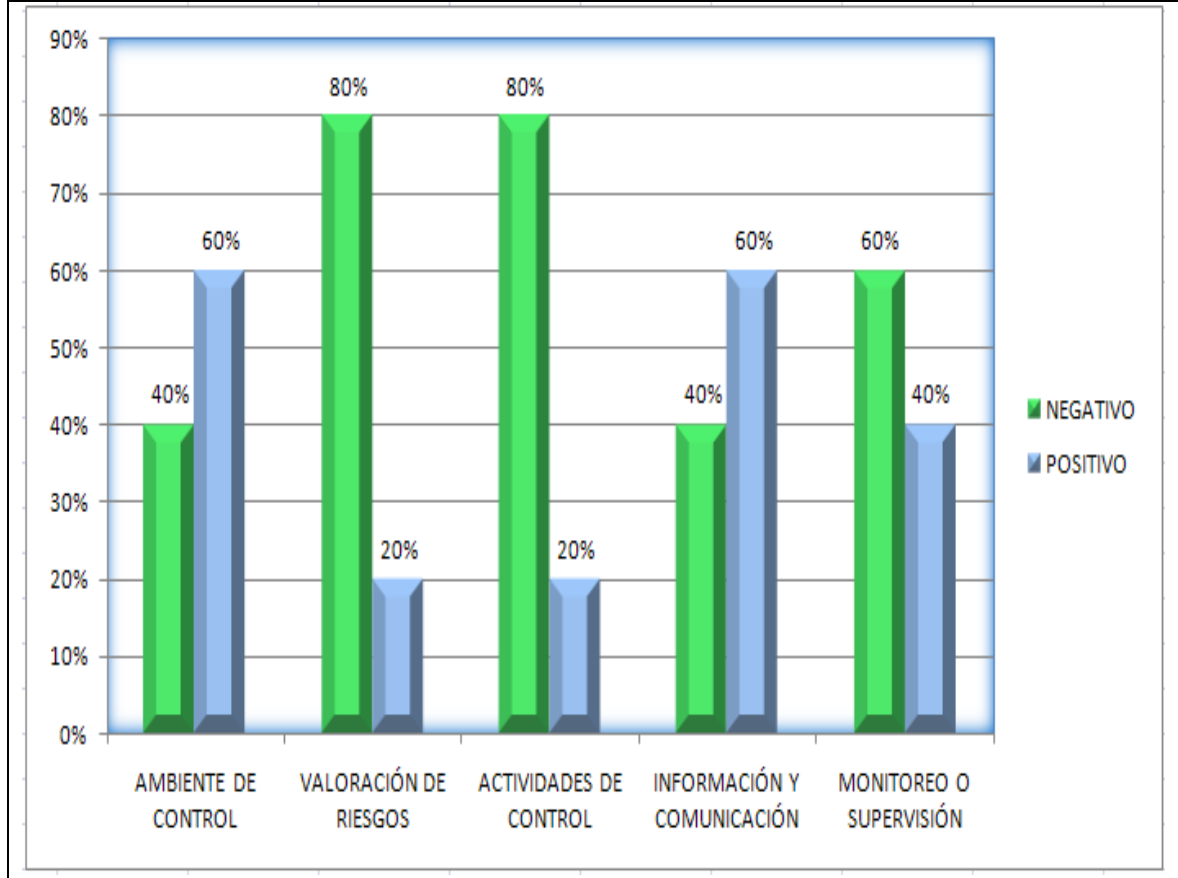
Cuadro 7. Continuación

PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIÓN
2. ¿Se supervisa constantemente el recaudo de cartera que llevan a cabo los vendedores?		X	Esporádicamente se llama al cliente a verificar los pagos realizados por ellos a los vendedores.
3. ¿Existe una verificación de las visitas y atención dada por los vendedores al cliente?		X	No se lleva a cabo este control.
4. ¿Se tiene un debido control de los cheques devueltos y se identifica con claridad la procedencia del cheque?	X		Los cheques al reverso llevan el nombre del cliente que efectuó el pago y de ser devuelto de inmediato se le hace saber al cliente y se procede a ser el cobro respectivo en efectivo.
5. ¿Se verifican en la cuenta bancaria las consignaciones reportadas por los clientes?	X		Se imprime el movimiento diario del banco y se identifican las consignaciones, esto se realiza con los soportes que entregan los vendedores al Gerente.

Fuente: elaborado por el equipo de consultoría.

Este cuestionario reafirma las falencias a nivel organizacional mostrando puntos claves en cada componente de control interno, que son importantes para tener en cuenta en este proceso; como complemento se muestra gráficamente el resultado obtenido para hacer una lectura global de la problemática expuesta. (Ver grafico 1, pág. 54).

Cuadro 8. Componentes de Control Interno



Fuente: elaborado por el equipo de consultoría

Si bien es cierto que existe un punto negativo en lo que corresponde a la valoración de riesgo y actividades de control, también es innegable que soporta cualquier posibilidad de implementación, toda vez que existe un ambiente de control altamente positivo, adicionalmente existen canales de comunicación aceptados, recibidos y asimilados por toda la familia de Prooriente S.A.

5.2 MATRIZ DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

A través de la evaluación de riesgos se pueden identificar y analizar los factores críticos más relevantes de una organización para la consecución de sus objetivos, esto se hace por medio de una matriz de fortalezas y debilidades.

A continuación se muestra la matriz de fortalezas y debilidades de PROORIENTE S.A. aplicada al área de cartera.

Cuadro 9. Matriz de Fortalezas y Debilidades.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
La organización es relativamente nueva en el mercado, lo cual posibilita una reestructuración en sus procesos.	Poca exigencia en la documentación presentada por el cliente que solicita el crédito.
Goza de buen posicionamiento en el mercado en su área de cobertura.	El estudio realizado a los clientes que solicitan crédito es insuficiente.
Posee distribución exclusiva de sus marcas.	La forma en que se asignan los cupos de crédito solicitados no es el adecuado.
El ambiente de trabajo es muy bueno.	La organización es muy limitada por la multinacional Unilever Andina.

Fuente: elaborado por el equipo de consultoría.

De acuerdo con lo que muestra la anterior matriz de fortalezas y debilidades se puede visualizar que la organización en términos generales es consecuente en sus procesos, posee personal capacitado para llevar a cabo las diferentes actividades y existe un buen ambiente de trabajo.

La falencia notoria en la organización es la falta de documentación de los procesos y la asignación de cupos de crédito a sus clientes, ya que las herramientas indispensables para llevar a cabo esta labor son insuficientes, como es un sistema que basado en la información del cliente arroje el cupo de crédito correspondiente a su capacidad de endeudamiento.

6. CONCLUSIONES

Los manuales de procesos y procedimientos constituyen un elemento de apoyo útil para el cumplimiento de las labores asignadas y para contribuir al control interno con la consecución de los objetivos, por ello es importante implementarlos en Proorient S.A., éstos deben ser plasmados en medios prácticos para que sirvan como mecanismos de consulta permanente a los empleados, especialmente a los nuevos que no siempre cuentan con suficiente capacitación por parte de quien abandona el cargo.

De acuerdo a las actividades de control las cuales se llevan a cabo con el propósito de detectar, prevenir o evitar situaciones futuras, se evidencia que el soporte documental exigido al cliente para definir la asignación del crédito es limitado, debido a que las referencias comerciales no son certificadas por escrito, lo cual es importante porque cambiaría la connotación y daría credibilidad al expresar algo que se ajusta más a la realidad.

Los documentos comerciales son los soportes físicos que sirven como prueba de un hecho y permiten controlar las operaciones de la organización Proorient S.A porque precisan una relación jurídica o comercial entre las partes. El pagaré utilizado por la organización no cumple con las condiciones necesarias para exigir ante las autoridades competentes el pago de la cartera, pues éste no tiene cláusulas con las cuales se pueda comprometer al cliente a cumplir con la obligación adquirida.

Falta un estudio adecuado sobre la capacidad de endeudamiento, pues se olvida analizar variables como; el nivel de ingresos, referencias de centrales de riesgos, apalancamiento del cupo, riesgo de la actividad, nivel de competencia, entre otros, por ello esta evaluación es importante para evitar que se comprometan los recursos de la organización y así tener un nivel de seguridad razonable a través de la valoración del riesgo.

La segregación de funciones proporciona independencia mental en el momento de desarrollar cualquier actividad, olvidarse de aplicar esto ocasiona un alto margen de errores no detectados fácilmente, puesto que no se ejerce ninguna actividad de control en dicha área. Lo anterior ocurre porque el personal administrativo es escaso.

En Proorient S.A, el recaudo realizado por los transportadores, producto de las ventas de contado y los vendedores por ventas a crédito es riesgoso, pues éstos realizan largas rutas durante su jornada de trabajo y no tienen un lugar seguro

para depositar el dinero, a través de las actividades de monitoreo y supervisión es posible determinar si el recaudo de cartera está operando en la forma esperada o si es necesario hacer modificaciones que permitan mejorar el proceso.

La comunicación e información en una organización debe ser amplia ya que estas posibilitan las buenas relaciones laborales y comerciales, permitiendo cotejar datos periódicamente como se debe hacer en la circularización de cartera, la cual no se lleva a cabo en la organización siendo esta de gran importancia para identificar posibles falencias.

El procedimiento contable y fiscal denominado provisión de cartera mediante el cual se reconoce en el gasto los valores que se considera imposible de recuperar, no se lleva a cabo en Prooriente S.A., afectando el resultado operacional de la organización lo que conlleva a distorsiones sobre el estado actual de las cuentas por cobrar.

7. RECOMENDACIONES

Después de analizadas las conclusiones se puede decir:

Los objetivos operacionales de una organización deben estar bien definidos porque optimiza los recursos y es posible obtener mejores resultados, por ello es importante desarrollar un manual, a través del cual se definan métodos, procedimientos e instrumentos básicos que incluyan todas las actividades y establezca las responsabilidades de los empleados, para el fortalecimiento de la organización y el cumplimiento de sus objetivos.

Las actividades de control son una herramienta que conlleva a la prevención de diferentes riesgos a los que continuamente está expuesta la organización, por lo cual es importante que el cliente aparte de la documentación requerida por Proorient S.A., facilite las referencias comerciales y bancarias por escrito con firma y sello, estados financieros de los últimos tres meses, declaración de renta si está obligado y autorización para ser verificado en centrales de riesgo.

Teniendo en cuenta la normatividad vigente a la que hace referencia los objetivos de cumplimiento del control interno, se debe diseñar un pagaré que contemple todos los requisitos para que este preste mérito ejecutivo a la hora de enfrentar el cobro.

Los objetivos de información financiera hacen referencia a la información contable elaborada de manera fiable en la cual se deben encontrar datos suficientes y oportunos, que permita tomar decisiones acertadas en el momento de la asignación del cupo correspondiente, donde se deben considerar varios factores al enfrentar el análisis crediticio, como la evaluación de los estados financieros que proporcionan toda la información necesaria para conocer las condiciones económicas en que se encuentra la organización.

La segregación de funciones es importante en una organización porque permite que toda transacción se realice en cuatro etapas: aprobación, autorización, ejecución y registro, el cual debe ser por departamentos independientes con la finalidad de poder detectar errores involuntarios o para que ninguna persona se halle en posición de cometer desfalcos, ésta es una actividad de control interno destinada a prevenir o reducir el riesgo de fraude.

Basado en los componentes del control interno los cuales incluyen actividades que permiten minimizar los riesgos a través del monitoreo y supervisión en la ejecución de los procesos, se debe establecer en todas las modalidades de recaudo de cartera un monto máximo de manejo de efectivo, de manera que cuando éste se exceda se realicen consignaciones, ya sea a la cuenta de la organización o directamente al proveedor.

El responsable del área debe realizar un seguimiento permanente a la cartera por edades, para obtener la información suficiente sobre el estado de cuenta del cliente, que permita tener una conciliación entre las partes y desarrollar estrategias que posibiliten la recuperación de la cartera vencida y en los plazos acordados o menores.

Es necesario realizar un análisis de cartera por edades para estimar la provisión que prevé y reconoce el riesgo en el que se incurre al ceder u otorgar un crédito, la organización puede recurrir a los métodos legales para tal fin y así disminuir el valor de la cartera, contabilizarlo como gasto y conocer lo que tiene realmente, para que la información financiera sea transparente y confiable al momento de tomar decisiones.

8. BIBLIOGRAFIA

CEPEDA Gustavo. Auditoría y control interno. Ejemplar de cortesía Mcgraw-Hill Interamericana S.A. Santafé de Bogota D.C., Colombia 2005. 321 p

GAVIRIA CORREA, Gonzalo. El control interno: manual para su aplicación en las entidades nacionales, departamentales y municipales, 1 ed. Medellín 1994.

GRANADOS PALACIO, Rosa Silvia. Contabilidad intermedia. 1 ed. México: Thomson Learsning, 2001. 79 p.

HORNGREN, Charles T. HARRISON JR Walter T. y BAMBER Linda Smith. Contabilidad. Quinta edición. México: Pearson Prentice Hall, 2003. 311 p

MANTILLA BLANCO, Samuel Alberto, Informe COSO. Control Interno. Traducción Mantilla, 3ra edición Bogota D.C Octubre 2005. 354 p

RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Control interno: un efectivo sistema para la empresa, 1 ed. México. Agosto 2000.


<http://www.gerencie.com/provision-de-cartera.html>

<http://www.monografias.com>, septiembre 14 de 2010

ANEXOS

ANEXO A

SOLICITUD DE CRÉDITO



PROORIENTE DISTRIBUIDORA S.A.
NIT: 900.255.015-1
SOLICITUD DE CRÉDITO

Fecha de Solicitud _____ Código del Cliente _____

I. INFORMACION GENERAL

Nombre o Razón Social	
Nombre abreviado o Sigla	NIT/ C.C.(de)
Dirección Comercial	Ciudad / Dpto.
Dirección de Entregas	Ciudad / Dpto.
Teléfonos	Fax _____ Correo Electrónico _____
Actividad	Comercial _____ Servicios _____ Industrial _____ Otra _____ Cuál? _____

II. BIENES INMUEBLES

Tipo	Dirección	Escritura	Fecha	Notaría	Ciudad	Valor (mill)	Hipoteca (valor / a favor de)

III. VEHICULOS

Tipo	Marca	Modelo	Placa	Valor (mill)	Pignoración (valor / a favor de)

IV. SEGUROS

Clase	Compañía Aseguradora	Valor

V. REFERENCIAS BANCARIAS

Banco	Cuenta No.	Teléfono	Ciudad

VI. REFERENCIAS COMERCIALES

Empresa	Dirección	Teléfono	Ciudad

VI. OTROS

Promedio mensual de sus compras	Promedio mensual de sus Ventas	Plazo otorgado a sus ventas

Nota * Lea cuidadosamente la siguiente cláusula y pregunte lo que no comprenda.
 Declaro que la información que he suministrado es verídica y doy mi consentimiento expreso e irrevocable a PROORIENTE DISTRIBUIDORA S.A., o a quien sea en el futuro el acreedor del crédito solicitado, para: a) Consultar, en cualquier tiempo, en las centrales de riesgo toda la información relevante para conocer mi desempeño como deudor, mi capacidad de pago o para valorar el riesgo futuro de concederme un crédito. b) Reportar a las centrales de información de riesgo datos, tratados o sin tratar, tanto sobre el cumplimiento oportuno como sobre el incumplimiento, si lo hubiere, de mis obligaciones crediticias, o de mis deberes legales de contenido patrimonial, de tal forma que éstas presenten una información veraz, pertinente, completa actualizada y exacta de mi desempeño como deudor después de haber cruzado y procesado diversos datos útiles para obtener una información significativa. c) Enviar la información mencionada a las centrales de riesgo de manera directa y, también, por intermedio de la Superintendencia Bancaria o las demás entidades públicas que ejercen funciones de vigilancia y control, con el fin de que éstas puedan tratarla, analizarla, clasificarla y luego suministrarla a dichas centrales. d) Conservar, tanto en PROORIENTE DISTRIBUIDORA S.A. como en las centrales de riesgo, con la debidas actualizaciones y durante el período necesario señalado en sus reglamentos la información indicado en los literales b) y c) de esta cláusula. e) Suministrar a las centrales de información de riesgo datos relativos a mis solicitudes de crédito así como otros atinentes a mis relaciones comerciales, financieras y en general socioeconómicas que yo haya entregado o que consten en registros públicos, bases de datos públicas o documentos públicos. f) Reportar a las centrales de riesgo mi comportamiento relativo al pago de las tarifas de servicios públicos y demás deberes constitucionales y legales. g) Reportar a las autoridades tributarias, aduaneras o judiciales la información que requieran para cumplir sus funciones de controlar y velar el acatamiento de mis deberes constitucionales y legales. La autorización anterior no me impedirá ejercer mi derecho a corroborar en cualquier tiempo que la información suministrada es veraz, completa, exacta y actualizada, y en caso de que no lo sea, a que se deje constancia de mi desacuerdo, a exigir su rectificación y a que se informe sobre las correcciones efectuadas. Tampoco liberará a las centrales de información de la obligación de indicarme, cuando yo lo pida, quién consultó mi historia de desempeño crediticio durante los seis meses anteriores a mi petición. La autorización anterior no permite a PROORIENTE DISTRIBUIDORA S.A. y a las centrales de información de riesgo divulgar la información mencionada para fines diferentes, primero, a evaluar los riesgos de concederme un crédito, segundo, a verificar por parte de las autoridades públicas competentes el cumplimiento de mis deberes constitucionales y legales y, tercero, a elaborar estadísticas y derivar, mediante métodos matemáticos, conclusiones de ellas. Declaro haber leído cuidadosamente el contenido de esta cláusula y haberla comprendido a cabalidad, razón por la cual entiendo sus alcances y sus implicaciones.

Representante Legal : Nombre _____ Firma _____ Cédula _____ de _____

<p>IMPORTANTE: Para el trámite de esta solicitud, debe estar acompañada de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Original del certificado de existencia y representación legal no mayor a 3 meses 2. Fotocopia del NIT ó C.C. 3. Fotocopia de la última declaración de renta 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Estados financieros no mayores a 6 meses (Balance General y Estado de Resultados) firmados por el representante legal y contador público. 5. Una vez aprobada esta solicitud se deberá enviar pagaré en blanco junto con la respectiva carta de instrucciones, firmados por el Representante Legal. 6. Tres Referencias Comerciales y Dos Bancarias
---	--



ANEXO B

PAGARÉ

NIT 900.255.015-1

PAGARÉ

Yo, _____ identificado con la cedula de ciudadanía No. _____
Expendida en _____ (Antioquia) Y/O _____ (sociedad comercial u otras personas jurídicas)
identificada con el Nit _____ o C.C _____ No. representada legalmente por _____

En ejercicio de mi derecho a la libertad y autodeterminación informática, **autorizo a Prooriente Distribuciones S.A.** o a la entidad que mi acreedor delegue para representarlo a su cesionario, endosatario o a quien ostente en el futuro la calidad de acreedor, previo a la relación contractual y de manera irrevocable, escrita, expresa, concreta, suficiente, voluntaria e informada, con la **finalidad** que la información comercial, crediticia, financiera y de servicios de la cual soy titular, referida al nacimiento, ejecución y extinción de obligaciones dinerarias (independientemente de la naturaleza del contrato que les dé origen), a mi comportamiento e historial crediticio, incluida la información positiva y negativa de mis hábitos de pago, y aquella que se refiera a la información personal necesaria para el estudio, análisis y eventual otorgamiento de un crédito o celebración de un contrato de un crédito o celebración de un contrato, sea en general administrada y en especial: capturada, tratada, procesada, operada, verificada, transmitida, transferida, usada o puesta en circulación y consultada por terceras personas autorizadas expresamente por la ley **1266 de 2008**, incluidos los Usuarios de la información.

Con estos mismos alcances, atributos y finalidad autorizo expresamente para que tal información sea concernida y reportada en la base de Datos PROCREDITO operada por FENALCO.

De la misma manera autorizó a **Prooriente Distribuciones S.A.**, como operador de la base de datos **Procrédito** que tiene una finalidad estrictamente comercial, financiera, crediticia y de servicios, para que procese, opere y administre la información de la cual soy titular, y para que la misma sea transferida y transmitida a Usuarios, lo mismo que a otros operadores nacionales o extranjeros que tengan la misma finalidad o una finalidad que comprenda la que tiene PROCREDITO.

Certifico que los datos personales suministrados por mí, son veraces, completos, exactos, actualizados, reales y comprobables. Por tanto, cualquier error en la información suministrada será de mi única y exclusiva responsabilidad, lo que exonera a **Prooriente Distribuciones S.A.** de su responsabilidad antes las autoridades judiciales y/o administrativas.

Declaro que he leído y comprendido a cabalidad el contenido de la presente Autorización, y acepto la finalidad en ella descrita y las consecuencias que se derivan de ella



HUELLA

FIRMA DEL TITULAR DEL DATO
C.C.

ANEXO C
AUTORIZACIÓN
AUTORIZACIÓN

Yo,----- identificado con la cedula de ciudadanía No.-----expendida en-----
-----Y/O----- (sociedad comercial u otras personas jurídicas) identificada con el Nit-----
-----representada legalmente por-----

En ejercicio de mi derecho a la libertad y autodeterminación informática, **autorizo** a ----- (afiliado o usuario de FENALCO) o a la entidad que mi acreedor delegue para representarlo a su cesionario, endosatario o a quien ostente en el futuro la calidad de acreedor, previo a la relación contractual y de manera irrevocable, escrita, expresa, concreta, suficiente, voluntaria e informada, con la **finalidad** que la información comercial, crediticia, financiera y de servicios de la cual soy titular, referida al nacimiento, ejecución y extinción de obligaciones dinerarias (independientemente de la naturaleza del contrato que les dé origen), a mi comportamiento e historial crediticio, incluida la información positiva y negativa de mis hábitos de pago, y aquella que se refiera a la información personal necesaria para el estudio, análisis y eventual otorgamiento de un crédito o celebración de un contrato, sea en general administrada y en especial: capturada, tratada, procesada, operada, verificada, transmitida, transferida, usada o puesta en circulación y consultada por terceras personas autorizadas expresamente por la ley **1266 de 2008**, incluidos los Usuarios de la información. Con estos mismos alcances, atributos y finalidad autorizo expresamente para que tal información sea concernida y reportada en la base de Datos PROCRÉDITO operada por FENALCO.

De la misma manera autorizó a **FENALCO**, como operador de la base de datos **Procrédito** que tiene una finalidad estrictamente comercial, financiera, crediticia y de servicios, para que procese, opere y administre la información de la cual soy titular, y para que la misma sea transferida y transmitida a Usuarios, lo mismo que a otros operadores nacionales o extranjeros que tengan la misma finalidad o una finalidad que comprenda la que tiene PROCRÉDITO.

Certifico que los datos personales suministrados por mí, son veraces, completos, exactos, actualizados, reales y comprobables. Por tanto, cualquier error en la información suministrada será de mi única y exclusiva responsabilidad, lo que exonera a **FENALCO** de su responsabilidad antes las autoridades judiciales y/o administrativas.

Declaro que he leído y comprendido a cabalidad el contenido de la presente Autorización, y acepto la finalidad en ella descrita y las consecuencias que se derivan de ella



HUELLA

FIRMA DEL TITULAR DEL DATO
C.C.

Firma del Codeudor

C.C. _____ de _____

Firma del Solicitante

C.C. _____ de _____

IMPORTANTE

- Anexo a la solicitud deberá aportarse fotocopia de la cedula de ciudadanía o residencia.
- En caso de que el otorgamiento del crédito involucre uno o más codeudores, estos deberán diligenciar un formulario independiente del que se diligencia por el solicitante del crédito y deberá estar firmado por ambos.
- La información contenida en la presente solicitud de crédito deberá ser periódicamente actualizada
- El recibo de esta solicitud no implica compromiso alguno, ni estamos obligados a explicar los motivos legales por los cuales no fue aceptado.

2

PERSONAS NATURALES-INFORMACION COMERCIAL