

APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA COSO I PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA DISTRIBUIDORA "EL GRAN POLLO CAMPESINO" DEL MUNICIPIO DE CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA, A PARTIR DE LA ESTRUCTURACIÓN DE POLÍTICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

KATHERIN JOHANA CIFUENTES RIVERA

BELLANIRA BUITRAGO HERNÁNDEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE

SEDE CAICEDONIA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

CONTADURÍA PÚBLICA

CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA

2017

APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA COSO I PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA DISTRIBUIDORA "EL GRAN POLLO CAMPESINO" DEL MUNICIPIO DE CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA, A PARTIR DE LA ESTRUCTURACIÓN DE POLÍTICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

KATHERIN JOHANA CIFUENTES RIVERA

BELLANIRA BUITRAGO HERNÁNDEZ

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO EN LA MODALIDAD DE MONOGRAFÍA DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE CONTADORAS PÚBLICAS

DIEGO FERNANDO RODRÍGUEZ

(C) MAGISTER EN CONTABILIDAD UNIVERSIDAD DEL VALLE

UNIVERSIDAD DEL VALLE

SEDE CAICEDONIA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

CONTADURÍA PÚBLICA

CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA

2017

Agradecimientos

Dedico este proyecto de grado a mi tía que desde el cielo ha sido mi ángel guardián, a mi padre por su apoyo, a mi madre por siempre estar ahí y las noches que se desveló haciéndome compañía, a mi hermano porque siempre está para brindarme su ayuda cuando lo necesito, a Dios que me permitió llegar hasta aquí, y a toda mi familia que creyó en mí, y me inspiran a ser cada día mejor; a la universidad y a los profesores que contribuyeron con mi formación profesional, a mi asesor Diego Fernando Rodríguez por guiarnos en este proyecto, por su apoyo y su visión crítica, a mi compañera Bellanira Buitrago por su paciencia, su persistencia, su ayuda y compañía en este ciclo tan importante de mi vida que ha sido la universidad.

Katherin Johana Cifuentes

En primera instancia agradezco profundamente a Dios, por guiarme en el camino correcto, por haberme otorgado una familia maravillosa, quienes han creído en mí siempre dándome el ejemplo de superación, humildad y sacrificio; enseñándome a valorar todo lo que tengo; a mis padres por ser mi ejemplo para seguir adelante y por inculcarme valores que de alguna u otra forma me sirven en mi vida. A mi hermana por ser una mujer con vocación y mi inspiración para terminar mi proyecto de grado, a cada uno de ellos dedico esta tesis, porque han fomentado en mí, el deseo de perseverancia y de triunfo en la vida; a la universidad por darme la oportunidad de formarme como persona íntegra y como Contadora Pública. A cada uno de los docentes que aportaron su granito de arena en nuestra formación y principalmente a nuestro asesor de grado quien con su conocimiento y experiencia fue el encargado de orientarnos en el desarrollo de nuestro proyecto. A mi compañera Katherin Cifuentes Rivera, que sin esperar nada a cambio compartió su conocimiento, alegrías y tristezas durante estos años.

Bellanira Buitrago Hernandez

Tabla de Contenido

Resumen	13
Introducción	15
1. Antecedentes	16
2. Problema de Investigación	29
2.1. Planteamiento del Problema.....	29
2.2. Formulación del Problema	34
2.3. Sistematización del Problema	34
2.4. Delimitación del Problema.....	35
3. Objetivos	36
3.1. Objetivo General	36
3.2. Objetivos Específicos.....	36
4. Justificación.....	37
4.1. Justificación Teórica	38
4.2. Justificación Práctica.....	39
4.3. Justificación Metodológica	40
5. Marco Referencial	41
5.1. Marco Teórico	41
5.2. Marco histórico	51
5.2.1. Municipio de Caicedonia	51
5.2.2. Sector avícola: "El Gran Pollo Campesino"	52
5.3. Marco Conceptual	53
5.4. Marco legal.....	58
6. Metodología	68

6.1.	Tipo de Investigación	68
6.2.	Método de Investigación	68
6.3.	Enfoque Investigativo	69
6.4.	Población y Muestra.....	70
6.5.	Técnicas de Recolección de Información.....	70
6.6.	Instrumentos de Recolección de la Información	71
6.7.	Procedimiento metodológico.....	72
6.8.	Operacionalización de variables.....	75
6.9.	Elementos de la Matriz de Riesgos – Impacto	76
7.	Capítulo I. Metodología COSO I, y su Aplicabilidad en el Sector Empresarial de la Distribuidora “El Gran Pollo Campesino” del Municipio de Caicedonia Valle del Cauca.....	78
7.1.	Definición Sistema Control Interno	78
7.2.	Sistema de Control Interno según el Informe COSO I.....	81
7.3.	Componentes del Modelo COSO I.....	86
7.3.1.	Ambiente de control.....	86
7.3.2.	Valoración de riesgos.....	90
7.3.3.	Actividades de control.	93
7.3.4.	Información y comunicación.	95
7.3.5.	Supervisión y seguimiento.....	96
7.4.	Aplicabilidad del Modelo COSO I en el sector agropecuario.....	97
7.4.1.	Antecedentes en el sector agropecuario.....	98
8.	Capitulo II. Distribuidora “El Gran Pollo Campesino” del Municipio de Caicedonia Valle del Cauca.....	102
8.1.	Cadena de Valor.....	103
8.1.1.	Constitución de la cadena de valor genérica.....	104
8.1.2.	Elementos de la cadena de valor.....	105

8.1.3.	Cadena de Valor en la Industria Avícola.....	105
8.2.	Descripción de la Organización	112
8.2.1.	Proceso de producción avícola.....	114
8.2.2.	Proceso contable.	118
8.2.3.	Venta.	118
8.2.4.	Distribución.....	119
8.2.5.	Cargos.	119
9.	Capitulo III. Identificación de los Riesgos a los que se expone la distribuidora "El Gran Pollo Campesino" del Municipio de Caicedonia Valle del Cauca.	123
9.1.	Evaluación del Ambiente de Control	123
9.2.	Valoración del Riesgo	131
9.3.	Actividades de Control.....	142
9.4.	Información y Comunicación.....	146
9.5.	Monitoreo y Supervisión.....	147
9.6.	Matriz DOFA	150
9.6.1.	Análisis Interno.....	150
9.6.2.	Análisis Externo.....	151
9.7.	Matriz de Riesgo – Impacto	152
9.7.1.	Aplicación matriz de riesgo – impacto.	152
10.	Capitulo IV. Sistema de Control Interno Basado en la Metodología Coso I para la distribuidora "El Gran Pollo Campesino" del Municipio de Caicedonia Valle del Cauca, a partir de la Estructuración de Políticas Contables y Administrativas	182
10.1.	Objetivo	182
10.1.1.	Objetivos Específicos	182
10.2.	Propuesta	183
10.2.1.	Políticas contables	185

10.2.2.	Características cualitativas de la información en los estados financieros:	185
10.2.3.	Descripción de los estados financieros.....	188
10.2.4.	Inversiones	190
10.2.5.	Cuentas por cobrar	191
10.2.6.	Activos biológicos.....	192
10.2.7.	Inventarios.....	195
10.2.8.	Propiedad planta y equipo.....	196
10.2.9.	Obligaciones financieras y cuentas por pagar	198
10.2.10.	Obligaciones laborales	198
10.2.11.	Ingresos ordinarios	199
10.2.12.	Efectivo y equivalente al efectivo	200
10.3.	Aplicación de la metodología COSO I para el diseño del sistema de control interno	
	201	
10.3.1.	Ambiente de control.....	201
10.3.2.	Valoración de riesgos.....	243
10.3.3.	Actividades de control.....	251
10.3.4.	Información y comunicación.....	253
10.3.5.	Supervisión y monitoreo.	255
11.	Conclusiones	257
12.	Recomendaciones.....	263
13.	Bibliografía.....	265
14.	Presupuesto.....	276
15.	Cronograma de Actividades	277
16.	Anexos.....	279
16.1.	Guía De Observación.....	279
16.2.	Entrevista	280

16.3.	Carta de solicitud para desarrollo de trabajo de grado	281
16.4.	Carta de aceptación.....	282

Lista de Tablas

Tabla 1. Etapas o fases del desarrollo del proyecto	75
Tabla 2. Calificación de la efectividad y el riesgo.....	77
Tabla 3. Encuesta aplicada al administrador de la empresa.....	123
Tabla 4. Encuesta aplicada al contador de la empresa.....	126
Tabla 5. Encuesta aplicada al vendedor de la empresa.	128
Tabla 6. Entrevista aplicada al administrador de la empresa.....	131
Tabla 7. Encuesta aplicada al contador de la empresa.....	137
Tabla 8. Encuesta aplicada al administrador de la empresa.....	142
Tabla 9. Encuesta aplicada al contador de la empresa.....	144
Tabla 10. Encuesta aplicada al administrador de la empresa.....	146
Tabla 11. Encuesta aplicada al contador de la empresa.....	146
Tabla 12. Encuesta aplicada al administrador de la empresa.....	147
Tabla 13. Encuesta aplicada al contador de la empresa.....	148
Tabla 14. Matriz de riesgo para el componente ambiente de control.	153
Tabla 15. Resultados matriz de riesgo ambiente de control.	157
Tabla 16. Matriz de riesgo para el componente valoración del riesgo.	160
Tabla 17. Resultados matriz de riesgo, evaluación del riesgo.	167
Tabla 18. Matriz de riesgo para el componente actividades de control.....	170
Tabla 19. Resultados matriz de riesgo, actividades de control.	173
Tabla 20. Matriz de riesgo para el componente información y comunicación.....	175
Tabla 21. Resultados matriz de riesgo, información y comunicación.	176
Tabla 22. Matriz de riesgo para el componente monitoreo y supervisión.....	178
Tabla 23. Resultados matriz de riesgo, monitoreo y supervisión.	179
Tabla 24. Cronograma de capacitación.....	213
Tabla 25. Cuadro plan de acción.....	233
Tabla 26. Manual de funciones administrador.....	234
Tabla 27. Manual de funciones jefe de control interno.	235
Tabla 28. Manual de funciones contador.....	236

Tabla 29. Manual de funciones vendedor.	237
Tabla 30. Manual de funciones repartidor de domicilio.	238
Tabla 31. Manual de funciones conductor.	238
Tabla 32. Manual de funciones jefe de producción.	239
Tabla 33. Manual de funciones auxiliar de producción.	240
Tabla 34. Manual de funciones auxiliar de servicios generales.	241
Tabla 35. Mapa de riesgos.	250
Tabla 36. Presupuesto.	276
Tabla 37. Cronograma de actividades proyecto de grado.	277

Lista De Figuras

Figura 2. Ubicación geográfica de la Distribuidora.....	113
Figura 3. Distribuidora el Gran Pollo Campesino.	113
Figura 4. Organigrama distribuidora El Gran Pollo Campesino.....	121
Figura 5. Logo de la distribuidora.....	122

Lista De Gráficos

Gráfico 1. Componentes del modelo COSO I	84
Gráfico 2. Diagrama explicativo de la cadena de valor de Porter	104
Gráfico 3. Proceso productivo aves de corral.	110
Gráfico 4. Proceso de pollos de engorde	117
Gráfico 5. Cortes del pollo.	118
Gráfico 6. Resultados matriz de riesgo ambiente de control.	157
Gráfico 7. Resultados matriz de riesgo, evaluación del riesgo.	167
Gráfico 8. Resultados matriz de riesgo, actividades de control.	173
Gráfico 9. Resultados matriz de riesgo, información y comunicación.	176
Gráfico 10. Resultados matriz de riesgo, monitoreo y supervisión.	179
Gráfico 11. Propuesta organigrama distribuidora "El Gran Pollo Campesino"	222
Gráfico 12. Flujograma proceso de comercial.	226

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo la aplicación de la metodología COSO I para el diseño del sistema de control interno, para la distribuidora "El Gran Pollo Campesino" del municipio de Caicedonia Valle del Cauca, para la cual se tomaron trabajos de grado y artículos relacionados con el tema de estudio, los cuales sirvieron de soporte para su posterior desarrollo.

El trabajo fue realizado mediante el tipo de estudio descriptivo con el fin de examinar la estructura organizacional de la empresa y así determinar cada uno de los factores, tanto positivos como negativos y tenerlos en cuenta para el diseño del sistema de control interno. Además, se utilizó un enfoque cuali-cuantitativo, permitiendo una comprensión e interpretación de la realidad que se expresa en fenómenos, conflictos, problemas e interrogantes en los diferentes ámbitos de la empresa.

Asimismo, se realizó un diagnóstico general de la empresa a partir del marco teórico que fundamenta las hipótesis o las afirmaciones, e interpreta los resultados de estudio. Para así finalmente cumplir con el objetivo principal y dar una solución que le permita a la distribuidora utilizar el diseño del sistema de control interno de una forma ágil y cercana a las necesidades reales de la entidad.

Palabras clave: diseño, estructura organizacional, metodología COSO I, sistema control interno.

Abstract

This research aims at implementing the COSO I methodology for designing internal control system for the distribution the Great Pollo Campesino Caicedonia the municipality of Valle del Cauca, for which grade papers and articles were taken related with the subject of study, which served as support for its further development.

The work was carried out through the type of descriptive study in order to examine the organizational structure of the company and thus determine each of the factors, both positive and negative and take them into account for the design of the internal control system. In addition, a qualitative-quantitative approach was used, allowing an understanding and interpretation of the reality that is expressed in phenomena, conflicts, problems and questions in the different areas of the company.

Also, a general diagnosis of the company was made based on the theoretical framework that bases the hypotheses or affirmations, and interprets the study results. In order to finally meet the main objective and provide a solution that allows the distributor to use the design of the internal control system in an agile way and close to the real needs of the entity.

Keywords: design, organizacional structure, COSO I methodology, internal control system.

Introducción

El presente trabajo se realizó a la distribuidora "El Gran Pollo Campesino" del municipio de Caicedonia Valle del Cauca, siendo una empresa familiar establecida como persona natural del régimen simplificado, dedicada a la producción y venta al por mayor y detal de aves de corral específicamente de pollo crudo, reconocida como una de las mejores avícolas del municipio por su calidad y buen servicio.

El desarrollo de esta investigación tiene como objetivo la aplicación de la metodología COSO I para el diseño del sistema de control interno para la distribuidora "El Gran Pollo Campesino", que se compone de 5 elementos a saber: ambiente de control, evaluación de riesgos, información y comunicación, actividades de control, y monitoreo.

Para el trabajo de campo, se aplicaron encuestas a los empleados de la distribuidora encontrando así las principales falencias que permitieron tener una visión clara de la situación actual de control, para concluir con la emisión del informe que especifique sus áreas críticas en el desarrollo de las actividades, que según el modelo de control que se toma como referencia, sugerirá alternativas que ayudaran a mantener y mejorar el desarrollo de las operaciones.

1. Antecedentes

Se realizó una búsqueda de información respecto a estudios investigativos como trabajos de grado, monografías y artículos entre otros se reseña los siguientes:

El trabajo de grado titulado: "Propuesta de un sistema de control interno basado en el modelo COSO, aplicado a la empresa electro instalaciones en la ciudad de Cuenca, Ecuador", presentado por María Alexandra Alvarado y Silvia Patricia Tuquiñahui Paute, en la Universidad Politécnica Salesiana año 2011, tiene como objetivo fortalecer las debilidades en el cumplimiento de las actividades para mejorar el sistema de gestión administrativo basado en metodologías que presentarán resultados óptimos para la empresa, y cumplimiento de normas, políticas internas y leyes establecidas por las entidades regulatorias del estado.

La metodología que utilizaron para el desarrollo de la tesis fue de tipo descriptivo, lo que les permitió llegar a la conclusión de que el control interno es un plan de organización en el cual se utilizan métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, administrativa y operacional. Además, promueve la eficiencia en las operaciones y provoca adherencia a las políticas prescritas por la administración (Alvarado & Tuquiñahui Paute, 2011).

Se considera un trabajo relevante ya que exponen que los cinco componentes que hacen parte de la metodología COSO I, generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno y los componentes representan lo que se necesita para lograr los objetivos organizacionales.

Igualmente, se encuentra el trabajo de grado titulado "Diseño de un sistema de control interno basado en el modelo COSO I, aplicado al departamento financiero de la universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil Ecuador en el periodo 2014", realizado por Andrés Moisés Ramírez y Pedro David Salinas, en marzo de 2015, en el cual se plantea como problema general, que en el departamento financiero de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil demuestra un limitado control interno en sus operaciones financieras, derivando así el atraso al pago de proveedores y la ineficiencia de los procesos que deberían ser efectivos para la recuperación de la cartera vencida.

El método que se utilizó para el levantamiento de información en donde se va a evaluar la confiabilidad y viabilidad del proyecto fue la aplicación de entrevistas previas al personal, cuestionarios de control interno, solicitudes de reglamentos y manuales de procedimientos y flujogramas de procesos.

Como conclusión obtuvieron que el diseño de un sistema de control interno basado en el COSO I, es una herramienta fundamental en la aplicación de los procesos del departamento financiero

para poder así mitigar, detectar y corregir los errores involuntarios que se puedan presentar en el transcurso del desarrollo de las operaciones financieras, el propósito de esta aplicación aparte de evaluar el sistema de control interno, también valora la productividad del departamento, dando como resultado una acertada toma de decisiones por los directivos responsables de la institución (Ramírez & Salinas, 2015).

Se destaca también un artículo importante que se titula: "El control interno basado en el modelo COSO" escrito por Marinelly Santa Cruz Marín, de la universidad Peruana Unión (UPeU) publicado en la revista de investigación de contabilidad en el año 2014, en el que manifiesta la necesidad de integrar conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas, con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales, surge así un nuevo concepto de control interno donde se brinda una estructura común: el modelo Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission (COSO) y sus componentes, siendo una estrategia para el desarrollo y eficiente uso de los recursos de una organización.

Por lo tanto, el modelo refleja el dinamismo en el ambiente de control, así como la evaluación de riesgos, no solo influyen en las actividades de control, sino que puede también poner de relieve la conveniencia de considerar el manejo de la información y la comunicación dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias. No se trata de un proceso en serie, en el que un componente incide exclusivamente sobre el siguiente, sino que es interactivo y

multidireccional, en tanto cualquier componente puede influir, y de hecho lo hace, en cualquier otro (Santa Cruz Marín, 2014).

La importancia de este artículo en relación a la investigación es que al implementar la práctica sugerida del modelo COSO, las organizaciones consiguen controlar más eficiente, eficaz y transparentemente su operación. De tal modo, que pueden parametrizar y formalizar las técnicas de medición, el control resulta simple y efectivo, es decir, las prácticas de este modelo son una herramienta altamente recomendable en materia de control interno para las organizaciones.

De igual forma, se obtiene el trabajo de grado titulado "Propuesta de mejoramiento del sistema de control interno durante la construcción de las obras, como soporte de la gestión de calidad de CONSTRUMAX S.A" elaborado por Carolina Muñoz Sierra, de la Universidad de la Salle, Bogotá DC año 2011, expone que la constructora desarrolla diversos proyectos de construcción de vivienda en la ciudad de Bogotá, como lo son viviendas de interés social y construcción de edificaciones para estratos 4, 5 y 6, las cuales tienen incorporados nuevos y renovados diseños que le permite ser más competitiva en el mercado, lo que ha generado grandes expectativas por parte de los clientes.

Sin embargo se viene aumentando el número de quejas y reclamos por parte de compradores de proyectos anteriores los cuales evidencian un deficiente proceso de seguimiento y control durante la etapa de ejecución de las obras, debido a que un gran número de viviendas, especialmente de

interés social, no corresponden ni responden a los diseños y calidad de los materiales que fueron expuestos por la constructora, teniendo como resultado un deterioro de las estructuras y acabados, pérdida de valor adquisitivo e insatisfacción permanente de los clientes y usuarios de las soluciones de vivienda.

De la misma manera se han unido a estos inconvenientes otros problemas de tipo administrativo que requieren ser detectados y controlados con la ayuda del sistema de control interno. La investigación se desarrolla a partir de la evaluación del sistema control interno de la empresa y con base en los elementos y fundamentos del Modelo COSO se evalúa el nivel de aplicabilidad de este modelo respecto al existente, posteriormente con estos resultados se elabora el plan de implementación del sistema de control interno bajo el modelo COSO, integrando cada componente.

Como instrumentos de recolección de información utilizaron entrevistas directas y encuestas al personal del área de construcciones. Este estudio lo realizaron con la finalidad de que la empresa CONSTRUMAX S.A logre a través de su mejoramiento optimizar todos y cada uno de sus procesos internos, y de forma clara consolidar el proceso de certificación de su Sistema de Gestión de Calidad, teniendo en cuenta que el cumplimiento de los estándares de calidad dentro del sector de la construcción requieren de constante revisión, manejo y control para evitar riesgos humanos, técnicos y financieros que perjudiquen su comportamiento dentro del mercado y la reducción de las utilidades, aspectos fundamentales para el desarrollo de futuras obras en toda la ciudad y el país (Muñoz Sierra, 2011).

Con referencia a lo anterior, es importante este trabajo para la investigación considerando estos elementos en el caso de la distribuidora "El Gran Pollo Campesino" perteneciente al sector avícola en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca, el cual permite desarrollar un importante avance en materia de control interno para dicho sector mediante el diseño de un sistema de control interno confiable y eficaz.

Por otro lado, el trabajo de grado titulado: "Diseño de un modelo de control interno en la empresa prestadora de servicios hoteleros eco turísticos nativos activos eco hotel la cocotera, que permitirá el mejoramiento de la información financiera" elaborado por Johana Posso y Mauricio Barrios, de la Universidad de Cartagena Colombia, en el año 2014, en el cual plantearon la siguiente cuestión: ¿Qué diseño de control interno se debe implementar en la empresa prestadora de servicios Eco turísticos Nativos Activos Eco hotel la Cocotera para satisfacer sus necesidades en cuanto a sus actividades contables y financieras?.

El problema que se analizó en esta investigación es la ausencia de procesos de control interno de la empresa prestadora de servicios hoteleros; identificando las causas que lo han originado y sus consecuencias o efectos producidos durante el proceso financiero.

La metodología abordada por los autores fue tipo analítico-descriptivo, puesto que pretende identificar y especificar las fortalezas y debilidades de la empresa objeto de estudio, para

simplificar los problemas de la organización con relación a la falta de un control interno apropiado en busca de una buena información financiera, técnica, ordenada, transparente y confiable.

La conclusión a la cual llegaron fue que mediante el desarrollo de la investigación realizada en la empresa prestadora de servicios hoteleros, se pudo evidenciar que el Control Interno es una herramienta fundamental para realizar de una forma más efectiva el objeto social y los objetivos trazados por la empresa (Posso & Barrios, 2014).

Se considera un trabajo relevante para esta investigación en la medida que trata el tema que nos ocupa de forma amplia y contundente sobre los cambios direccionados al establecimiento de controles internos eficaces en las empresas de hoy en día.

Por su parte, el trabajo titulado: "Diseño de un sistema de control interno para el departamento contable de la empresa GAMATELO S.A, basado en la metodología COSO" cuyos autores son el grupo de investigación consultorio contable de la universidad Antonio Nariño de Colombia, Fabián Mauricio Sanmiguel, Lady Johana Valencia, Wilson Erazo Jaramillo y Yovany Ospina Nieto, el cual fue publicado en la revista Colección Académica de Ciencias Estratégicas, año 2015.

Dicha investigación se realizó en la Constructora GAMATELO S.A ubicada en la entrada a Palmira Valle del Cauca Km 2 vía Las Palmas, con el objetivo de diseñar un sistema de control

interno basado en la metodología COSO, que contribuya con el cumplimiento de los objetivos y políticas trazadas en el área contable.

La metodología de investigación utilizada fue cualitativa y se llevó a cabo en cuatro fases donde se recolectaron datos, se realizó reconocimiento del entorno, se identificaron los riesgos existentes, se propusieron políticas y procedimientos y finalmente se entregaron conclusiones y recomendaciones a la empresa; logrando con esto cumplir con el objetivo general y específicos de la investigación, con la implementación del diseño propuesto se espera contribuir a la eficiencia y eficacia de las operaciones contables (Sanmiguel, Valencia, Erazo Jaramillo, & Ospina Nieto, 2015).

La importancia de este trabajo para la investigación es que señala que todas las entidades sin importar su tamaño están expuestas a algún tipo de riesgo que en ocasiones es imposible prevenir debido a la carencia u omisión de controles; por esta razón, la adecuada gestión y evaluación de la efectividad de los mismos, facilita el logro de sus objetivos estratégicos.

De igual manera, se encontró un proyecto de grado titulado: "Diseño de un sistema de control interno para el ciclo de ingresos subproceso de cuentas por cobrar del Centro médico IPSALUD LTDA", presentado por Laura Valencia Gómez en la Universidad Autónoma de Occidente, año 2013.

En el trabajo la autora plantea una serie de objetivos consecuentes y desarrollados mediante el estudio del método deductivo el cual estuvo encaminado a la investigación documental y al trabajo de campo, donde se realizó un diagnóstico general de la empresa basado en la evaluación de los cinco componentes del informe COSO el cual lo utilizo como técnica de recolección de información y el análisis con el que identifiqué que las cuentas por cobrar poseen medidas deficientes en la aplicación de políticas y procedimientos de cobranza lo que dificulta la obtención de información confiable afectando la eficiencia y eficacia de las operaciones del área ya que se pasan por alto controles primordiales para esta.

Por consiguiente, Laura Valencia llegó a la conclusión de que los riesgos identificados y las metodologías de Control que se establecieron en el marco del proyecto, permitirán al Centro Médico IPSALUD mejorar sus labores operativas y de gestión con las variables relacionadas a la gestión de las cuentas por cobrar, al igual que da cumplimiento a uno de los ámbitos de control interno organizacional (Valencia Gómez, 2013).

Este proyecto se considera relevante para la investigación ya que evidencia que las empresas requieren llevar a cabo métodos de control en sus operaciones y el informe COSO I es orientado a aquellas en las que se requieren y están en condiciones de aplicar mecanismos formales y preestablecidos de control para evitar o reducir los riesgos que puedan surgir, tanto por parte del personal, como de clientes y proveedores.

En este mismo sentido, se encontró el trabajo de grado titulado: "Diseño y estandarización de un Sistema de Control Interno en el proceso compra e inventarios de MOYANO ASOCIADOS S.A.S", presentado por Carlos Hernando Ospina Rengifo, en la Universidad Autónoma de Occidente, año 2013. El cual fue desarrollado con el fin de realizar la estandarización del proceso de compras e inventarios de la compañía MOYANO ASOCIADOS S.A.S, teniendo en cuenta los elementos de Control Interno del informe COSO, con el propósito de contribuir a una mayor efectividad en las actividades identificadas.

La tesis se realizó por medio del análisis y el trabajo de campo efectuado durante la pasantía por parte del autor del proyecto. Como conclusión el autor plantea que el diseño de este sistema de control interno para el proceso de Compras e Inventarios, contribuye a que el desarrollo de las actividades del proceso se lleven de forma clara y objetiva, soportados en la documentación del proceso (Caracterización del Proceso de Compras e Inventarios, Procedimiento de Compras e Inventarios, Procedimiento de Selección y Evaluación de Proveedores y los formatos del proceso) (Ospina , 2013).

Este trabajo se considera importante para la investigación ya que en este contexto una de las premisas al interior de las organizaciones es mejorar sus estándares de operatividad, debido a los beneficios que ofrece a la administración tanto de procesos productivos como los procesos administrativos.

Por otra parte, se encontró una tesis de grado de la Universidad del Valle titulado: "Informe de práctica empresarial, implementación de un sistema de control interno para la cartera que manejan los representantes de venta en CORBETA S.A.", presentado por Santiago Vélez Libreros en Cali Colombia, febrero del 2016. El cual expone que la ausencia de control en el manejo de la cartera constituye un factor de riesgo en cualquier organización, lo que ha ocasionado situaciones de desfalcos constantes con clientes muy representativos que han afectado el patrimonio de CORBETA S.A, originados básicamente porque no existe un seguimiento detallado en el manejo de la cartera que tienen a su cargo los representantes de venta en cuanto a la aplicación correcta de los planes comerciales.

El departamento de cartera no conoce en detalle estos planes comerciales y solo evidencia la problemática de saldos cuando el cliente comienza a descontarse esos planes comerciales que le informa el vendedor, sobre esta situación se observa un descontrol total que está afectando no solo el margen de rentabilidad de la compañía sino también su solvencia y estabilidad.

El trabajo que desarrollaron es de corte cuantitativo, cuyo método es descriptivo, esta metodología descriptiva se utilizó para la caracterización de las unidades de negocio de Corbeta S.A.; específicamente se concentró el análisis en la unidad de negocio focalizada de Procter & Gamble, la cual es una compañía dedicada a la producción y comercialización de productos de aseo para el hogar con marcas líderes como Ariel, Rindex, Gillette y Pantene. Estos productos son negociados a través de todos los canales de distribución que atiende CORBETA S.A y constituye la unidad de negocio más representativa de las siete (7) que posee.

CORBETA S.A es una compañía de distribución de productos masivo, tiene el manejo exclusivo del portafolio de Procter & Gamble en el canal tradicional (mayoristas, minimercados y tiendas) en los departamentos de Valle y Cauca.

En tal sentido, el autor obtuvo como conclusión que las políticas de recaudo y manejo de la cartera existente en CORBETA S.A y su aplicabilidad no es adecuada porque no es de estricto cumplimiento, además, la multiplicidad de planes comerciales en Procter & Gamble, genera de igual forma confusiones para los representantes de venta y para los clientes, situación que genera saldos y hace que la cartera presente tanto deterioro.

Finalmente, el autor recomendó realizar auditorías permanentes a diferentes áreas para mitigar los riesgos, revisar los procesos llevados a cabo por cada departamento, evaluar los procesos de trabajo y los protocolos, entre otras (Vélez, 2016).

Por consiguiente lo anterior es importante para la investigación, porque entendiendo que todas las empresas dedicadas a la distribución de productos de consumo masivo y cuyo objeto social se realiza a través de asesores y/o representantes de venta, son vulnerables y golpeadas permanentemente por situaciones de manejos inadecuados en la cartera, se hace muy importante un sistema de control interno que genere tranquilidad para los dueños, en cuanto a que su cartera no tiene riesgos de ser manipulada.

Además, se encontró en la universidad del Valle sede Caicedonia la tesis de grado titulada: "Manual de Control Interno para la entidad Caja de Crédito Agrario; área de cuentas corrientes producto chequeras", presentado por Diana Patricia Buitrago, Dirlena Gallego y Juliana Constanza Morales, en el año 1998; el propósito principal del trabajo fue poder servir de apoyo a la Caja Agraria para un mejor control del manejo de las chequeras en el área de cuentas corrientes.

Los autores utilizaron asesorías por parte del Doctor Harvey Henao y material bibliográfico aconsejado por él, y llegaron a la conclusión de que un Manual de Control Interno requiere de unas condiciones básicas para poder ser aplicado; la sistematización del proceso administrativo, el personal competente y apto para entender y operar el sistema, la documentación de la organización y sus trámites de evaluación o seguimiento en toda la organización son indispensables para el logro eficiente y eficaz de los objetivos del Control Interno (Buitrago, Gallego, & Morales, 1998).

Se consideró importante ya que permite evidenciar un cambio en la concepción del Control Interno el cual se orientaba inicialmente en la parte contable y administrativa, convirtiéndose en una evolución del pensamiento hasta aplicarse en aspectos que conforman y afectan a una organización, como jurídicos, financieros, operativos, administrativos, sociales, ambientales y de evaluación.

2. Problema de Investigación

2.1. Planteamiento del Problema

El control interno nace con la partida doble, al querer controlar los ingresos y los gastos en la actividad de comercio, en el intercambio de bienes y propiedades, pero no es hasta el siglo XIX que se establece un concepto de vigilancia adecuado y se crea el sistema de control interno para la protección de los bienes e intereses de los entes económicos.

En los últimos años el control interno, ha adquirido gran importancia a nivel financiero, administrativo, productivo, económico y legal, pues permite a la alta dirección de una organización dar una seguridad razonable, en relación con el logro de los objetivos empresariales. Todo lo anterior por medio del establecimiento de aspectos básicos de eficiencia y efectividad en las operaciones, así como confiabilidad de los reportes financieros y cumplimiento de leyes, normas y regulaciones, las cuales enmarcan la actuación administrativa.

La Información es uno de los recursos más preciados en cualquier organización. El contar con información íntegra, accesible, consistente, confiable y oportuna, es fundamental para que dicha organización pueda subsistir, desarrollarse y tomar decisiones correctas en el dinámico mundo actual. Por todo esto, es que las organizaciones buscaron diversas formas de formalizar procesos de elaboración y control de la información. Cada una de ellas fue implementando metodologías de control. A razón de esto surge el Informe COSO, el cual es una síntesis de definiciones, reglas y buenas prácticas acerca del control interno en una organización.

Si bien todas las organizaciones necesitan llevar a cabo prácticas de control, este informe está especialmente orientado a aquellas en las que requieren y están en condiciones de aplicar mecanismos formales y preestablecidos de control para evitar o reducir los fraudes, riesgos y conductas inadecuadas que puedan surgir, tanto por parte del personal, como de clientes y proveedores.

Tradicionalmente su aplicación ha estado más ligada a las grandes empresas, ya que son éstas las que por sus necesidades y características ejecutan grandes inversiones en éstos sistemas. Situación opuesta es la que se observa en la distribuidora, la cual pertenece a un grupo pequeño de personas (familiar), razón por la cual se evidencia el poco interés en realizar grandes gastos e incurrir en altos costos, que son considerados desde su punto de vista como innecesarios o injustificados.

La mayoría de las Pymes carecen de un Sistema de Control Organizacional que les ayude a manejar los riesgos que les impiden obtener sus objetivos, debido primordialmente a la falta de conocimiento sobre las bondades de contar con un sistema de control, a la falta de capacitación sobre el tema y a la informalidad con que se manejan estas empresas (Mejía , 2002, pág. 85)

La escasa voluntad administrativa por implementar modelos de control interno en las pequeñas empresas de una manera eficaz y eficiente, constituye uno de los principales obstáculos que se presentan, ya sea por desconocimiento de la importancia de estos modelos dentro de la cultura organizacional de la entidad o por simple omisión por parte de la alta dirección, aumentando considerablemente la posibilidad de ocurrencia de incidentes adversos, toma de decisiones sin los

análisis correspondientes que pueden llevar a cabo incumplimientos y que pueden afectar el patrimonio de la organización.

La distribuidora "El Gran Pollo Campesino" ubicada en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca, creada el 22 de septiembre del 2012 por Fabio Andrés Ardila Pérez, dedicada a la producción y venta de pollo crudo al por mayor y detal en los diferentes restaurantes, hoteles y barrios del municipio, no cuenta con un Sistema de Control Interno que le proporcione un manual de procedimientos y de políticas que sean conocidas por todos los miembros de la empresa.

El control interno que lleva la distribuidora "El Gran Pollo Campesino", generalmente es desarrollado de manera empírica, situación que ocasiona el desconocimiento de aspectos importantes como lo son la cantidad de activos poseídos, la totalidad de gastos e ingresos, y las funciones que se cumplen en cada área creando oportunidades para cometer fraudes, ineficiencia en los procesos y toma de decisiones erróneas debido a información financiera y no financiera poco confiable.

Al ver un mercado competitivo y con nuevas exigencias a nivel operativo, legal y financiero, permite evidenciar que esta práctica no es suficiente y que se debe diseñar un sistema de control interno que esté acorde con sus características y necesidades, pero que primordialmente no genere un alto costo, lo cual lo haga más atractivo e interesante para el dueño.

La distribuidora cuenta con presupuesto restringido, poco personal y dueños que encaminan la empresa a suplir sus propias necesidades. Ahora bien, a pesar de que directamente el gobierno y sus entidades de vigilancia y de control no obligan a las empresas a que implementen un sistema

de control interno y mucho menos a las pequeñas; vale la pena hacer una relación entre algunos artículos que llevan implícito como un deber ser de la contabilidad y de la empresa el control. El Decreto 410 de 1971 Código de Comercio de Colombia, en su artículo 19, obliga a todo comerciante a llevar la contabilidad de sus negocios por lo que quedan amparados también por el Decreto 2649 de 1993, el cual en sus artículos 3 y 4, resalta la finalidad de ejercer control sobre las operaciones del ente económico, y la pertinencia y confiabilidad que debe tener la información contable.

De esta manera, queda claro que a pesar de no existir una ley que exija a las pequeñas empresas la utilización de un sistema de control interno, se convierte en una necesidad su implementación, ya que permite alcanzar los objetivos empresariales en sus tres categorías: operaciones, información financiera y de cumplimiento. Sin embargo, se hace necesario como se mencionó anteriormente adaptar los sistemas de control interno existentes a las necesidades y características de la distribuidora.

Es por esto que se pretende diseñar una solución que le permita a la distribuidora "El Gran Pollo Campesino" desarrollar el sistema de control interno de una forma ágil y cercana a sus necesidades, basado en la metodología COSO I, con la cual se analizará los procesos operativos (compras, ventas, almacén e información contable), gestión financiera y legal a partir de la estructuración de políticas contables y administrativas que le permita aprovechar las oportunidades de mejora que se puedan presentar en dichos procesos.

El informe COSO destaca cinco componentes esenciales de un sistema de control interno eficaz que pueden ser implementados en todas las compañías de acuerdo a las características

administrativas, operacionales y de tamaño específicas de cada una. Estos componentes son: a) ambiente de control; b) la valoración de riesgos; c) las actividades de control; d) la información y la comunicación y; e) el monitoreo, los cuales relacionados entre sí, son inherentes al estilo de gestión de la empresa (Mantilla, 2000).

Estos cinco componentes se encuentran interrelacionados y son una guía para la empresa acerca de cómo deben gestionar el negocio y estar integrados en el proceso de administración. Los componentes en una organización representan aquello necesario para lograr los objetivos estratégicos y operativos.

2.2. Formulación del Problema

¿Cómo aplicar la metodología COSO I, para el diseño del sistema de control interno en la distribuidora “El Gran Pollo Campesino” del Municipio de Caicedonia Valle del Cauca, a partir de la estructuración de políticas contables y administrativas?

2.3. Sistematización del Problema

¿Por qué describir la estructura de la metodología COSO I y su aplicabilidad en el sector empresarial?

¿Cómo examinar la estructura organizacional establecida por la distribuidora “El Gran Pollo Campesino” del municipio de Caicedonia Valle del Cauca?

¿Cómo identificar los riesgos a los que se expone la distribuidora “El Gran Pollo Campesino” del municipio de Caicedonia Valle del Cauca?

¿Para qué realizar el diseño del sistema de control interno basado en la metodología COSO I, ajustado a las necesidades de la distribuidora “El Gran Pollo Campesino” del municipio de Caicedonia Valle del Cauca?

2.4. Delimitación del Problema

El presente proyecto se desarrolló en la distribuidora "El Gran Pollo Campesino" ubicada en la calle 6 N° 14-43 barrio María Inmaculada en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca, siendo una microempresa que presta sus servicios a los habitantes de dicho municipio. Asimismo, el área de producción (galpón) de pollos se encuentra en la calle 17 barrio la ceiba. Dicha investigación se realizó en un tiempo estimado de un (8) meses, dentro de los cuales se llevaron a cabo los procedimientos necesarios para la estructuración de políticas contables y administrativas con base en la metodología COSO I; trabajando las áreas de administración, contabilidad y de operaciones.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Aplicar la metodología COSO I, para el diseño del sistema de control interno en la distribuidora "El Gran Pollo Campesino" del Municipio de Caicedonia Valle del Cauca, a partir de la estructuración de políticas contables y administrativas.

3.2. Objetivos Específicos

- Describir la estructura de la metodología COSO I y su aplicabilidad en el sector empresarial.
- Examinar la estructura organizacional establecida por la distribuidora "El Gran Pollo Campesino" del municipio de Caicedonia Valle del Cauca.
- Identificar los riesgos a los que se expone la distribuidora "El Gran Pollo Campesino" del municipio de Caicedonia Valle, en búsqueda de medidas oportunas para su prevención.
- Realizar el diseño del sistema de control interno basado en la metodología COSO I, ajustado a las necesidades de la distribuidora "El Gran Pollo Campesino" del municipio de Caicedonia, Valle del Cauca.

4. Justificación

Todas las empresas buscan alcanzar la eficiencia en todas sus áreas, y la distribuidora "El Gran Pollo Campesino" no es la excepción, pero al no contar con un sistema de control interno definido, esta entidad no ha logrado obtener la eficiencia anhelada. Debido a la importancia que denota el diseño de un sistema de control interno adecuado a la realidad de la empresa, a sus necesidades, naturaleza y características particulares, obliga a la misma a un mejor manejo de sus recursos, mediante la implementación adecuada de sistemas relacionados con la actividad operativa de la entidad.

La elaboración de una propuesta de diseño del sistema de control interno basado en la metodología COSO I en la empresa, beneficiará al manejo óptimo de los procesos de producción, almacenamiento, distribución y contabilidad, que se llevan a cabo y estarán más concretados, organizados y regidos en base a las normas vigentes. Sus transacciones se procesarían de una forma más eficiente y eficaz, pues el control interno apelará a su seguridad, rapidez de los resultados, almacenamiento, calidad, etc.

Es por ello que la presente investigación tiene como finalidad diseñar un Sistema de Control Interno basado en la metodología COSO I para distribuidora "El Gran Pollo Campesino" ubicada en el municipio de Caicedonia Valle, que permita un mejor desarrollo de los procesos, mayor eficiencia en la operación del negocio y que ayude al crecimiento y productividad de este tipo de organizaciones. Así mismo, proporcionar al empresario una herramienta que permita un mejor manejo de la entidad, mediante un sistema coordinado entre las funciones de los empleados y todos los planes y políticas de la organización que lo llevarán a proteger todos los activos de la

empresa, producir la información financiera amplia, satisfactoria y oportuna, para que se puedan tomar decisiones en relación a ella y promover un trabajo eficiente.

El propósito principal del trabajo es presentar el aporte investigativo a la profesión y facultad de las ciencias de la administración y la contribución de mejora en el funcionamiento de la distribuidora "El Gran Pollo Campesino".

4.1. Justificación Teórica

Son pertinentes para el desarrollo de esta investigación la teoría del control y la teoría de los sistemas: la primera se puede definir como el conjunto de métodos o técnicas aplicadas a un proceso, el cual establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente, se aplica a todo: a las cosas, a las personas, y a los actos, de igual forma determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro, y localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.

También proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación, reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores y su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa; y la segunda teoría se define como un conjunto de partes cuya interacción produce determinados resultados, lo fundamental en este tipo de relación es que exista la interrelación, pues de esta forma se logran rendimientos superiores, lo que permite alcanzar objetivos en forma eficiente, asimismo

la teoría de sistemas entrega una forma simple para analizar las organizaciones, poniendo énfasis en el estudio de su estructura y en las interrelaciones entre sus componentes.

4.2. Justificación Práctica

El presente trabajo de investigación realizado en la distribuidora "El Gran Pollo Campesino" ubicada en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca debe servir para fijar pautas para su mejoramiento haciéndolo consecuente con la realidad del mercado y las necesidades de la población.

Se pretende ante todo contribuir con este trabajo, a la solución de problemas internos de la organización, a través de la elaboración de una propuesta de diseño del sistema de control interno basado en la metodología COSO I, permitiéndole a la profesión fortalecer el ejercicio investigativo que recoge todo el proceso formativo y lo pone en práctica para así complementar con una experiencia que va desde plantearse un problema, indagarlo, profundizar en él, en la elaboración de instrumentos para obtener los datos, complementar con el estudio, análisis e interpretaciones de esos datos y otras teorías, para confrontarlas con la realidad que se investiga, y tener elementos de juicio para sus observaciones, permitiendo pensar, y posiblemente construir nuevas hipótesis que ayuden a la disciplina; una formación en este aspecto se hace importante, y termina siendo vital para la actividad profesional, y para el mismo profesional.

Además, permite descubrir que se puede realizar una investigación sobre un tema específico, y que puede ser consecuente con el futuro laboral siendo esta la oportunidad del estudiante de hacer una investigación seria y real, que genera experiencia en el hábito de la investigación, algo que se

puede reflejar en los aportes que pueda dar a la sociedad desde su trabajo. De igual forma enseña a ser organizado en la planeación de proyectos, porque permite desarrollar otras habilidades que complementan las propias del pregrado o posgrado. En muchos casos, será el único libro publicado en la vida del profesional que comprueba que el estudiante cumple los requisitos mínimos para ser un profesional competente, convirtiéndose en una actividad realmente gratificante el descubrir algo nuevo.

4.3. Justificación Metodológica

El tipo de investigación que se utilizó para desarrollar este trabajo es de tipo descriptivo, puesto que permitió identificar y especificar las fortalezas y debilidades de la empresa objeto de estudio.

A través de esta investigación se examinó, identificó, realizó el diseño del sistema de control interno basado en la metodología COSO I, a partir de los problemas de la organización con relación a la falta de un Control Interno apropiado en busca de eficiencia en los procesos de producción, almacenamiento, distribución e información financiera.

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son solamente tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

5. Marco Referencial

5.1. Marco Teórico

Como sustento teórico a los planteamientos que se han hecho en relación al Diseño de un Sistema de Control Interno basado en la metodología COSO I para distribuidora "El Gran Pollo Campesino" del municipio de Caicedonia Valle del Cauca se encontraron los siguientes:

En la primera parte del libro Teoría de la Contabilidad y el Control (Sunder, 2005), establece la Teoría Contractual de la empresa, la cual ayuda a entender la naturaleza de la contabilidad y del control en una empresa, y la estructura que debe tener una buena organización. Explicando la importancia de tener un Control en la organización que brinde un equilibrio entre los intereses de todas las partes que intervienen en ella. Además, muestra a las personas que intervienen en la empresa como agente con derechos y obligaciones, dando a entender que la contabilidad es un factor importante para hacer cumplir las obligaciones, tanto de la organización como de los demás involucrados; y más aún permite el sostenimiento en el mercado.

En la segunda parte del libro, plantea la Microteoría de la Contabilidad y el Control la cual es importante para el trabajo, ya que enseña las características de un administrador, las relaciones que lleva con las demás personas que hacen parte de la empresa (como capital humano), la contribución y los compromisos que el administrador hace a la organización de manera profesional y moral para su buen funcionamiento. Es decir, enseña el rol y posición del administrador en la empresa de forma tal que permita tener un mejor control en la parte contable y legal.

Finalmente en la tercera parte se encuentra la Macroteoría de la Contabilidad y el Control, de la cual solo se tomó como aporte a esta investigación los conceptos fundamentales de la contabilidad los cuales pueden ser interpretados en el lenguaje de las ciencias sociales, como también los mecanismos y criterios de decisiones sociales sobre la contabilidad que pueden afectar a los miembros de la sociedad de manera positiva o negativa de acuerdo a las diferentes formas básicas para definir las decisiones socialmente deseables, sin embargo, no hay mecanismos perfectos para hacer elecciones sociales. Todos los mecanismos tienen debilidades, ya sea que se basen en votaciones o en intercambios de mercado.

La otra parte no es utilizada para el trabajo, debido a que esta trata sobre las empresas del sector público, temas que no se trataran en el mismo ya que solo es el diseño de un sistema de control interno en una empresa privada.

En las últimas décadas, el desarrollo de la teoría general de los sistemas ha servido de base para la investigación del conocimiento científico a través de un amplio campo. Esta teoría es el punto de vista global desde el que se deberán analizar todos los tipos de sistemas como lo son los sistemas cerrados y los sistemas abiertos. Los sistemas mecánicos y físicos pueden ser considerados como cerrados en relación con su ambiente. Por otra parte, los sistemas biológicos y sociales no son cerrados, sino que están en constante interacción con el medio que los rodea, los cuales tienen una profunda importancia para las ciencias sociales y la teoría de la organización. (Kast & Rosenzweig, 1988)

Es así como la teoría de los Sistemas surgió con los trabajos del biólogo alemán Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968, en la que afirma que las propiedades de los sistemas no pueden

describirse significativamente en términos de sus elementos separados, ya que la comprensión de los sistemas sólo ocurre cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes. Además afirma que un Sistema es un conjunto de elementos en interacción (Bertalanffy, 1976); es decir que pueden ser ordenadores, una manada de lobos, el cerebro, etcétera. En el caso de sistemas humanos (familia, empresa, pareja, etcétera) el sistema puede definirse como un conjunto de individuos con historia, mitos y reglas, que persiguen un fin común. Por lo tanto todo sistema se compone de un aspecto estructural (límites, elementos, red de comunicaciones e informaciones) y un aspecto funcional.

La teoría tradicional de la administración utilizaba un pensamiento de sistema cerrado altamente estructurado. La teoría moderna ha avanzado hacia la consideración de la organización como un sistema abierto que interactúa con su medio ambiente. Las cualidades de la teoría moderna de la organización son su base conceptual-analítica, su dependencia de datos de investigación empíricos y, sobre todo, su naturaleza sintetizadora e integradora, lo que hace que la única manera de estudiar la organización sea como un sistema social (Katz and Kahn, 1978. Citado en Kast & Rosenzweig, 1988).

Katz y Kahn desarrollaron un modelo de organización más amplio y complejo mediante la aplicación de la teoría de sistemas y la teoría de las organizaciones, luego compararon las posibilidades de aplicación de las principales corrientes sociológicas y psicológicas en el análisis organizacional, proponiendo que la teoría de las organizaciones se libere de las restricciones y limitaciones de los enfoques previos y utilice la teoría general de sistemas. Según el modelo propuesto por ellos, la organización presenta las siguientes características típicas de un sistema

abierto: entrada o insumo, salida o producto, procesamiento o transformador, retroalimentación y ambiente (Navarro Dino , s.f, pág. 7)

La relación de la teoría general de los sistemas con la presente investigación es que una empresa es un sistema creado por el hombre, la cual mantiene una interacción dinámica con su ambiente sean clientes, proveedores, competidores, socios, entre otros agentes externos. Influye sobre el ambiente y recibe influencias de este. Además es un sistema integrado por diversas partes relacionadas entre sí, que trabajan conjuntamente con el fin de alcanzar los objetivos de sus participantes como de la organización.

A partir de esta teoría se analiza el comportamiento de los subsistemas que constituyen a la organización, en vez de estudiar simplemente los fenómenos organizacionales en función de los comportamientos individuales.

Por otra parte, como teoría administrativa se tomó como referente la teoría clásica desarrollada por Henri Fayol, la cual se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa mediante la organización y aplicación de principios científicos generales de administración. La preocupación básica de esta corriente es aumentar la eficiencia de la empresa mediante la forma y disposición de los departamentos que componen a la organización y sus interrelaciones estructurales. De ahí el énfasis en la anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento) de la organización.

El enfoque de la corriente anatómica y fisiológica es de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución). La atención se fija en la estructura organizacional, en los elementos de la administración, en los principios generales de esta y en la departamentalización. Esta orientación hacia la síntesis y la visión global permite subdividir mejor la empresa, centralizando la dirección en un jefe principal.

Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Estos elementos constituyen el llamado proceso administrativo, los cuales se presentan en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa puesto que son actitudes administrativas fundamentales.

Además, estableció catorce principios generales de administración como universales, maleables y que se adaptan a cualquier tiempo, lugar o circunstancia los cuales son: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de los intereses individuales a los generales, remuneración del personal, centralización, cadena escalar, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de equipo (Chiavenato, 2006).

Si bien, la contabilidad de gestión es originada por la contabilidad de costes, a pesar de las discrepancias en cuanto a este origen, la literatura coincide en marcar la revolución industrial como el momento clave de esta disciplina. Lo que permite que la contabilidad de costes pase a un

primer plano como herramienta de gestión. Los desarrollos tecnológicos, la aplicación del principio de división del trabajo y la diversificación de actividades de la empresa son las principales causas por las que las organizaciones necesitan información para mejorar los métodos de producción y la organización del trabajo, enfocándose en la reducción de costos.

En los años 80 el nuevo concepto de organización hace necesarios sistemas de control más abiertos que aporten información no solo de tipo cuantitativo, sino también cualitativo y que le permitan el seguimiento de los objetivos a la organización. Debido a esto aparecen herramientas de gestión que permiten definir prioridades de uso y asignación de recursos, investigar necesidades, obtener una retroalimentación de los clientes, entre otras, ayudando a mejorar la gestión de la producción mediante la planificación y organización de los procesos, para evitar incrementos en los inventarios, asegurar la calidad del producto y problemas de tiempo en los procesos productivos.

A parte de los cambios a nivel de organización y variables a controlar, aparecen nuevas exigencias a nivel de consumidor. Los consumidores demandan, como siempre, calidad y precio, pero exigiendo ahora que estos factores se asuman sin perjudicar el medio ambiente. Es el origen de la contabilidad medioambiental (Boned & Bagur, 2006).

La contabilidad de gestión como una parte del control de gestión, es el proceso de recogida, tratamiento y síntesis de la información, orientada a facilitar la toma de decisiones por parte de sus

usuarios y a proporcionar un lenguaje capaz de incluir a todas las áreas de la organización. Por consiguiente, el control de gestión engloba otros objetivos básicos para la supervivencia de las organizaciones, como pueden ser la planificación, el control y el propio proceso de toma de decisiones.

Hace más de una década el Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission, conocido como COSO, evaluaron y llegaron a la conclusión que la ausencia de orden en los procesos de una entidad, representa una diversidad de riesgos, por lo tanto, es necesario evaluarlos y darles una respuesta inmediata para evitar los posibles fraudes o errores que pudieran surgir.

Debido a esto el informe COSO surgió como unificación de las diferentes interpretaciones que se presentaban acerca del control interno y como respuesta a la preocupación generalizada respecto de los casos donde las quiebras están originadas en fallas de los administradores en relación al manejo de los recursos de las empresas. De esta forma los escándalos financieros ocurridos en Europa y, posteriormente en Norteamérica a inicios del siglo XXI, estremecieron al mundo empresarial y sirvieron para posicionar al COSO como un marco adecuado para la evaluación del control interno de las compañías.

El Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission, publicó en Estados Unidos en el año 1992 el Internal Control – Integral Framework (COSO I) diseñado con el objeto

de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de la eficiencia y eficacia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y operativa, el cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables, y la salvaguarda de los recursos de la entidad, a partir de los cinco componentes que son: a) ambiente de control, b) evaluación de riesgos, c) actividades de control, d) información y comunicación y e) supervisión, para así, facilitar a las empresas a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno. Desde entonces esta metodología se incorporó en las políticas, reglas y regulaciones y ha sido utilizada por muchas compañías para mejorar sus actividades de control hacia el logro de sus objetivos.

El comité - COSO tiene como misión proporcionar liderazgo de pensamiento a través de la creación de estructuras y orientaciones generales sobre la gestión del riesgo empresarial, el control interno y la disuasión del fraude diseñado para mejorar el desempeño organizacional, la gestión y reducir el alcance del fraude en las organizaciones.

Para el año 2004, como respuesta a una serie de escándalos, e irregularidades (como el caso Enron y Parmalat) que provocaron pérdidas importantes a inversionistas, empleados y otros grupos de interés, nuevamente el comité - COSO, da a conocer la mejora en el Sistema de COSO I con la del Enterprise Risk Management – Integrated Framework (COSO II ERM), el cual amplía el concepto de control interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo; diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro de lo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos; a partir de los componentes siguientes componentes: a)

ambiente interno, b) establecimiento de objetivos, c) identificación de eventos, d) evaluación de riesgos, e) respuesta a los riesgos, f) actividades de control, g) información y comunicación y h) supervisión.

Y para el año 2013 el Comité – COSO publica la actualización del Marco Integrado de Control Interno COSO III cuyos objetivos son: aclarar los requerimientos del control interno, actualizar el contexto de la aplicación del control interno a muchos cambios en las empresas y ambientes operativos, y ampliar su aplicación al expandir los objetivos operativos y de emisión de informes. Este nuevo Marco Integrado permite una mayor cobertura de los riesgos a los que se enfrentan actualmente las organizaciones.

La elección adecuada del Sistema COSO debe ser acorde al grado de desarrollo que posea la entidad. Es decir, el volumen e integridad de la estructura organizacional de la entidad determinará el Sistema de COSO a implementar. Para el desarrollo de esta investigación se eligió el modelo COSO I, el cual genera beneficios, evita riesgos, detecta fraudes y aporta eficiencia en los controles de la entidad, además es más sencillo de acomodarse a las necesidades y tamaño de la distribuidora “El Gran Pollo Campesino”, permitiendo la confiabilidad de la información interna y externa, financiera y no financiera, la alineación de los elementos a la misión de la entidad, la verificación del cumplimiento de las leyes y normas vigentes. Este sistema debe ser aplicado por la dirección, la administración y el resto del personal de una entidad.

No se utilizó los modelos COSO II ni COSO III, porque en estos se amplía la visión del riesgo a eventos negativos y positivos, o sea, a amenazas u oportunidades; a la localización de un nivel de tolerancia al riesgo; así como al manejo de estos eventos mediante portafolios de riesgos. Además, la última actualización ha incorporado temas de globalización, complejidad del negocio, incidencia de fraudes, exigencias de transparencia, de rendición de cuentas, entre otros.

Cada una de estas teorías permite ampliar la descripción del problema, es decir, situar el problema de la presente investigación dentro de un conjunto de conocimientos de tal modo que permitan orientar una búsqueda completa y ofrezcan una conceptualización adecuada de los términos que constituye el conocimiento previo de los fenómenos que se abordaron, así como de las enseñanzas que se obtiene de todo el trabajo de revisión bibliográfica.

5.2. Marco histórico

5.2.1. Municipio de Caicedonia

Caicedonia es uno de los municipios más jóvenes del departamento, fue asiento de tribus Pijaos. En 1910 tomó el nombre de Caicedonia en honor del Doctor Lisandro Caicedo, quien fue uno de sus fundadores, y en 1923 se elevó a categoría de municipio. Es territorio montañoso y bañado por los ríos La Vieja, Pijao y Barragán.

La principal actividad económica es la agricultura debido a la gran variedad de climas Caicedonia posee diversidad de cultivos que son la base de su economía, entre los cuales se destaca el café, la caña panelera, plátano, cacao, cítricos, frijol, maíz, soya, sorgo, en un área de 1600 Hectáreas cultivables y 820 predios rurales.

Al ser remate del eje cafetero, Caicedonia igualmente enfocó su producción al café cayendo en el monocultivo. Ante la crisis cafetera se ha buscado otras alternativas. Hay fortalezas en cuanto a producción de cítricos. No obstante se ha diversificado con cultivos de: plátano, caña panelera, yuca, maíz, banano, sorgo, soya, aguacate, frutas en especial los cítricos y hortalizas como el tomate. Otras actividades son la ganadería, porcicultura, avicultura y el comercio.

Caicedonia tiene una población aproximada de 30.341 habitantes, 24.323 de ellos en la zona urbana y 6.018 en la zona rural, datos del DANE según proyección actualizada al 6 de julio de 2011 (Caicedonitas.com, 2014).

5.2.2. Sector avícola: "El Gran Pollo Campesino"

En los últimos años el sector avícola ha sido muy dinámico ya que ofrece una alternativa económica y muy valiosa para la nutrición de toda la población, genera empleo y desarrollo, lo que le ha permitido consolidarse dentro de la estructura actual de la economía del municipio de Caicedonia Valle del Cauca.

La distribuidora "El Gran Pollo Campesino" registrada con el NIT 1115191170-0, fue creada el 22 de septiembre del 2016 en el municipio de Caicedonia Valle por el señor Fabio Andrés Ardila Pérez, la cual tiene por actividad económica el comercio al por menor de pollo crudo (específicamente de aves de corral), en establecimientos especializados para su posterior distribución a los diferentes restaurantes, hoteles y barrios del municipio. Actualmente la distribuidora tiene como competencia a la empresa Pollos M&M y la Distribuidora de pollos la Americana.

5.3. Marco Conceptual

Políticas Contables

1. Según las NIC - Normas Internacionales de Contabilidad (2012). las Políticas contables son los principios específicos, bases, acuerdos, reglas y procedimientos adoptados por la entidad en la elaboración y presentación de estados financieros.
2. El IASB (2014) establece en la NIIF para PYMES en su sección 10, que las Políticas son principios, bases, convenciones, reglas procedimientos específicos que adopta una empresa para la preparación presentación de estados financieros, y no solamente con este objetivo se crean políticas, también se aplican para las áreas administrativas, comerciales y productivas de una entidad.

De lo anterior se puede definir las políticas contables como el conjunto de principios, bases, reglas, acuerdos y procedimientos que adoptan las empresas para la preparación y presentación de los Estados Financieros.

Política Administrativa

1. Medina (2012). Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

Las políticas administrativas son las bases para ejecutar el trabajo en la organización, delegando unas responsabilidades a las áreas que cada persona encargada debe asumir.

Sistema de Control Interno

1. Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad pública. Se fundamenta en una estructura basada en cinco componentes funcionales: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control gerencial, información y comunicación, supervisión (Contraloría General de la República, s.f).
2. Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de que el desempeño de las actividades y actuaciones, se realicen de acuerdo a las normas establecidas por la organización (Congreso de la República de Colombia, 1993).

Se define el sistema de control interno como las acciones, actividades, políticas, normas, registros, métodos y procedimientos establecidos por una empresa para la evaluación y prevención de posibles riesgos en su funcionamiento.

Estructura Organizacional

1. La estructura organizacional de una empresa u otro tipo de organización, es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común. Una organización puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. La estructura de una organización determinará los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que podrá alcanzar (Enciclopedia Financiera, s.f).
2. Mintzberg (1984): Estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas (citado en Esquiaqui & Escobar, 2012).
3. Strator: (1988) Estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad (citado en Esquiaqui & Escobar, 2012).

La estructura organizacional es la forma en que se divide el trabajo, delega responsabilidades a las personas que intervienen en una organización, para cumplir con los objetivos establecidos. Esta estructura se representa por medio de un organigrama.

Diseño

1. Reswiche (1982): el diseño es una actividad creativa que supone la existencia de algo nuevo y útil sin existencia previa (citado en Segundo, s.f).
2. Albers (1988): Diseñar es planear, organizar, relacionar y controlar. De forma breve abarca todos los mecanismos opuestos al desorden y al accidente. Además significa una necesidad humana y califica el pensamiento y el hacer humano (citado en Segundo, s.f).

Se puede decir que el diseño es el resultado de un proceso de investigación de un problema en particular, con el objetivo de darle solución de forma práctica, estética y creativa.

Metodología COSO I

1. primer informe "Integral Control – Integrated Framework denominado COSO I con el objetivo de ayudar a las entidades a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno, facilitando un modelo en base al cual pudieran valorar sus sistemas de control interno y generando una definición común de "control interno". (Bertani, Polesello, Sánchez, & Troila, 2014).
2. Es un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos, el cual se divide en cinco componentes: 1. Ambiente de control;

2. Evaluación de riesgos; 3. Actividades de control; 4. Información y comunicación; y 5. Supervisión (Mantilla, 2000).

Se puede definir la metodología COSO I, como una herramienta de control interno efectuado por la dirección y los demás miembros de la entidad, promoviendo la eficiencia y eficacia de las operaciones, reducción de los riesgos de pérdidas de activos y confiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.

Los anteriores conceptos se tomaron como palabras clave ya que son importantes para el presente trabajo de investigación porque permite describir y analizar los conceptos fundamentales del problema que se plantea, para entender perfectamente la investigación.

5.4. Marco legal

La constitución política de 2001, es la reglamentación que cobija a todos y cada uno de los colombianos, los diferentes sectores de Colombia, incluyendo a aquellas personas extranjeras que residen en el país. En su artículo 65 establece que la producción de alimentos gozará de la especial protección del Estado. Para tal efecto, se otorgará prioridad al desarrollo integral de las actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales, así como también a la construcción de obras de infraestructura física y adecuación de tierras. De igual manera, el Estado promoverá la investigación y la transferencia de tecnología para la producción de alimentos y materias primas de origen agropecuario, con el propósito de incrementar la productividad (Asamblea Nacional Constituyente, 2001).

Lo anterior se relaciona con el presente trabajo ya que regirá la actividad económica de la empresa, dedicada a la producción y comercialización de pollos de campo, la cual estará respaldada bajo la normatividad estatal y que le permitirá desarrollar su actividad legal dentro del territorio nacional sin ningún inconveniente. Además, el estado ofrece programas de actualización de procesos productivos, con el propósito de ayudar a este sector.

El decreto 410 de marzo 27 de 1971 denominado como Código de Comercio, define en su artículo 10 como comerciantes aquellas personas que profesionalmente se ocupa de alguna de las actividades que la ley considera como mercantiles, las cuales están establecidas en el artículo 20 del presente decreto. Adicionalmente, en el artículo 13 presume que una persona ejerce el

comercio cuando esté inscrita en el registro mercantil, tenga un establecimiento de comercio abierto y se anuncie al público como comerciante por cualquier medio (Ministerio de Justicia, 1971).

De igual forma, en el artículo 19 establece las obligaciones de los comerciantes las cuales debe tener en cuenta la distribuidora "El Gran Pollo Campesino" para verificar o realizar su respectiva formalización.

En la ley 145 de 1960 por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión del contador público, en su artículo 1 manifiesta que el contador público es la persona natural que mediante la inscripción que acredita su competencia profesional, queda facultada para dar fe pública de determinados actos como para desempeñar ciertos cargos definidos por la ley (Congreso de la República de Colombia, 1960). Y que además, las firmas profesionales dedicadas al ejercicio contable, solo podrán contratar personas que hayan obtenido su correspondiente inscripción ante la junta central de contadores.

Sin embargo, en su artículo 7 establece que no podrá inscribirse como contador público la persona que llegue a incidir en causales de inhabilidad como lo son: haber violado la reserva de información de la entidad donde hubiere trabajado, haber cometido falta grave contra la ética profesional y haber sido sentenciado por algún delito a los que se refiere los títulos III a VIII inclusive, XIII y XV del libro II del Código Penal.

El anterior artículo se relaciona con la investigación, ya que como estudiantes de contaduría se debe actuar y pensar como un Contador Público ético en todos los ámbitos, como lo es el cumplimiento de la normatividad que en el ejercicio de la profesión se deba cumplir, para poder contribuir al desarrollo y dignificación de la profesión.

La ley 43 de 1990 por la cual se adiciona la ley 745 de 1960, denominada como el código de ética en el que se establecen el comportamiento de los profesionales contables debido a que la sociedad ha puesto la confianza en la conducta del contador público, bajo el compromiso de aplicar a cabalidad los principios del código de ética a favor del interés de la sociedad y de un trabajo de alta calidad.

En su artículo 8 establece las normas que deben observar los contadores públicos al momento de desempeñar su trabajo, en las que incluye la observación de las normas de ética profesional, actuar con sujeción a las normas de auditoría generalmente aceptadas, cumplir las normas legales vigentes y vigilar que el registro e información contable se fundamente en principios generalmente aceptados en Colombia (Congreso de la República de Colombia, 1990).

Este artículo se relaciona con el trabajo ya que como futuros Contadores Públicos y para el desarrollo de la investigación se deben tener presente las normas que regulan la profesión, permitiendo inhibirse de ejercer actos que puedan afectar negativamente integridad, objetividad,

independencia, responsabilidad, confidencialidad, reputación, conservando la ética y la moral universal.

Según el decreto 2649 de 1993 derogado por la ley 1314 del 2009, por el cual reglamenta la contabilidad en general y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia, de conformidad con el artículo 6 de la ley 43 de 1990, se entiende por principios de contabilidad generalmente aceptados, el conjunto de conceptos básicos y normas que el profesional contable debe tener en cuenta al registrar e informar contablemente sobre los asuntos y actividades de personas naturales o jurídicas (Consejo permanente para la evaluación de las normas sobre contabilidad , 1993).

Este decreto corresponde a la aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados a los procedimientos contables que se tienen que tener en cuenta en una entidad, y sirven de base o guía a los contadores públicos en sus trabajos de control interno, auditoría y presentación de informes sobre estados financieros.

Igualmente establece en su artículo 4 las cualidades que debe tener la información contable las que corresponden a que la información debe ser comprensible, útil y comparable, para poder satisfacer sus objetivos, este artículo se relaciona con el trabajo porque la aplicación de las normas contables en la distribuidora permite que la información financiera cumpla con los principios de

contabilidad generalmente aceptados en Colombia permitiéndole que esta sea comprensible, útil, confiable, pertinente y comparable para la toma de decisiones.

Posteriormente, en el artículo 6 define al ente económico como la actividad económica organizada como una unidad, respecto de la cual se predica el control de los recursos. Este artículo se tiene en cuenta porque el Diseño del Control Interno para la distribuidora permitirá tener un mayor control en el manejo de los recursos.

En este aspecto es importante mencionar que dentro del deber ser de la contabilidad no se puede dejar a un lado al control, pues como lo establece el numeral 6 del artículo 3 del Decreto 2649 de 1993 (derogado por la ley 1314 del 2009), uno de los objetivos básicos de la información contable es el de ejercer control sobre las operaciones del ente económico.

Como contrapartida, dentro de los requerimientos legales que les son exigidos a las pequeñas empresas, se obtuvo que generalmente sólo son sometidas a llevar contabilidad, declarar y facturar, lo cual permite que éstas no se enfrenten directamente a organismos de vigilancia y control, promoviendo en ellas la falta de compromiso ante esta situación.

El plan único de cuentas creado por el decreto 2650 de 1993 derogado por la ley 1314 del 2009, el cual busca la uniformidad en el registro de las operaciones económicas realizadas por los comerciantes con el fin de permitir la transparencia de la información contable y su claridad,

confiabilidad y comparabilidad. Este plan está compuesto por un catálogo de cuentas las cuales deben observarse en el registro contable de todas las operaciones o transacciones económicas (Instituto Nacional de Contadores Públicos Colombia, 1993).

Según el artículo 5 el plan único de cuentas debe ser aplicado por todas las personas naturales o jurídicas que estén obligadas a llevar contabilidad, de acuerdo a lo previsto en el código de comercio. Seguidamente, el artículo 6 establece normas de aplicación en relación al catálogo de cuentas, estructura, dinámica y descripción de todos los asientos contables que realice la empresa.

El decreto 302 del 2015 reglamenta la ley 1314 de 2009, con la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, plantea en su artículo 2 párrafo N 3 el ámbito de aplicación, para la formalización empresarial el cual el Gobierno establecerá normas de contabilidad y de información financiera para las microempresas sean personas jurídicas o naturales que cumplan los requisitos establecidos en los numerales del artículo 499 del estatuto tributario (Congreso de la República de Colombia, 2009), en el que la distribuidora como persona natural cumple con los requisitos para pertenecer al régimen simplificado.

En el artículo 5 de la ley 1314, establece las normas de aseguramiento de información que se compone de las normas éticas, normas de control de calidad de los trabajos, normas de auditoria de información financiera histórica y normas de aseguramiento de información distinta a la anterior.

Se relaciona este artículo con la investigación porque pretende resaltar la importancia que le corresponde a dichas normas, los cambios que generaran y la identificación de ventajas y desventajas de su implementación.

El estatuto tributario establece en el artículo 440, que se considera productor a quien agrega uno o varios procesos a las materias primas o mercancías. Para efectos de lo dispuesto en el artículo 477, se considera productor en relación con las carnes, el dueño de los respectivos bienes, que los sacrifique o los haga sacrificar (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 1989). Este artículo se relaciona ya que la distribuidora se dedica a la producción y distribución de pollo crudo.

Según el artículo 477 del estatuto tributario, están exentos del impuesto sobre las ventas la carne y despojos comestibles de aves de la partida 01.05, frescos refrigerados o congelados. Además, con derecho a compensación y devolución de dicho impuesto.

Asimismo, establece en el artículo 499 quienes pertenecen al régimen simplificado las personas naturales comerciantes, artesanos, minoristas, deben cumplir con la totalidad de las siguientes condiciones:

- Haber obtenido en el año anterior ingresos brutos inferiores a tres mil quinientas (3500) UVT originados por actividad.

- Tener máximo un establecimiento de comercio donde desarrolle su actividad.
- Que en el establecimiento de comercio no se desarrollen actividades bajo franquicia, concesión, regalía o cualquier otro sistema que implique la explotación de intangibles.
- Que no sean usuarios aduaneros.
- Que en el año inmediatamente anterior no hayan celebrado contratos de venta de bienes o prestación de servicios por valor igual o superior a tres mil quinientas (3500) UVT.
- Que el monto de sus consignaciones bancarias, depósitos o inversiones financieras durante el año anterior no supere la suma de tres mil quinientas (3500) UVT.

De incumplir cualquiera de las condiciones, el responsable del régimen simplificado que en este caso es la distribuidora El Gran Pollo Campesino, deberá inscribirse previamente en el régimen común.

Por otra parte se encuentra la ley 905 del 2004, Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. La cual contiene un marco institucional para las Mipymes, acceso a mercados de bienes y servicios, desarrollo tecnológico y talento humano, acceso a mercados financieros y el proceso de creación de la empresa.

Las primeras normas de contabilidad aplicadas en Colombia son: Decreto 2160 de 1986, Decreto 1798 de 1990, modificados posteriormente por los Decretos 2649 y 2650 de 1993. Con

éstas normas todas las empresas y personas naturales obligadas a llevar contabilidad manejaban un único modelo, sin importar la complejidad o simplicidad de sus operaciones.

A partir de la expedición de la ley 1314 de julio de 2009 y sus decretos reglamentarios 2706 de diciembre 27 de 2012 y 3019 de 2013, posteriormente unificados a través del decreto 2420 de 2015, las microempresas deben aplicar un modelo de contabilidad simplificada denominado, **MARCO TÉCNICO NORMATIVO DE INFORMACIÓN FINANCIERA PARA LAS MICROEMPRESAS**; sin embargo desde ya, se debe aclarar que dicho marco normativo no indica cómo se deben hacer los débitos y créditos para llevar la contabilidad, pero si su afectación indicando medición (inicial y posterior), criterios de reconocimiento (para el registro contable), presentación (de las partidas en los estados financieros) y las revelaciones (notas a los estados financieros) (Ramírez Echeverry & Suárez Balaguera, 2017).

El Consejo Técnico de la Contaduría Pública consideró que las Normas de Contabilidad e Información Financiera y de Aseguramiento de la Información deben aplicarse de manera diferencial a tres grupos de usuarios, de los cuales la distribuidora "El Gran Pollo Campesino" cumple con los siguientes aspectos del grupo 3:

- Personas naturales y entidades formalizadas o en proceso de formalización que cumplan con la totalidad de los requisitos establecidos en el artículo 499 del Estatuto Tributario (ET) y normas posteriores que lo modifiquen. Para el efecto, se tomará el equivalente a unidades de valor tributario (UVT).
- Microempresas que cumplan la totalidad de los siguientes requisitos:
 - Activos, excluida la vivienda, por valor inferior a 500 SMMLV.

- Planta de personal no superior a 10 trabajadores.
- Ingresos brutos anuales sean inferiores a 6.000 SMMLV.

El grupo 3 aplicará una contabilidad simplificada, estados financieros y revelaciones abreviadas, será objeto de un aseguramiento de la información de nivel moderado.

6. Metodología

6.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se utilizó para desarrollar este trabajo es de tipo descriptivo, el cual es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá (qué conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos, etc.) (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006).

El estudio descriptivo permite describir, identificar y especificar los hechos, situaciones y características de la distribuidora "El Gran Pollo Campesino", involucrando todas las variables que intervienen en su funcionamiento y concentrándose en la recolección de datos para cumplir con dicho objetivo mediante el método deductivo - cualitativo, utilizado para la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

6.2. Método de Investigación

Mediante el método de investigación deductivo se obtienen conclusiones, partiendo de lo general, aceptado como válido, hacia aplicaciones particulares, este método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y, mediante la

deducción, el razonamiento y las suposiciones, entre otros aspectos, se comprueba su validez para aplicarlos en forma particular (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006).

Para este trabajo en particular, se va de lo general a lo particular, es decir, se toman como base para el diseño del sistema de control interno la metodología COSO I e investigaciones ya establecidas que sirven como sustento para su desarrollo.

6.3. Enfoque Investigativo

Según Sampieri (2006), la mezcla de los dos enfoques potencia el desarrollo del conocimiento, la construcción de teorías y la resolución de problemas. Ambos son empíricos, porque recogen datos del fenómeno que se estudia.

Es un estudio de tipo mixto con una primera fase cualitativa en el desarrollo de los primeros objetivos específicos y una fase cuantitativa para el desarrollo del tercer objetivo de la investigación. El enfoque cualitativo permite desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y análisis de datos. Estas actividades sirven para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes, y después, para refinarlas y responderlas. El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico.

La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos), donde se

observara su desempeño en todos los procesos que realicen dentro de la empresa. También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades.

El investigador pregunta cuestiones generales y abiertas, consigue datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales conduce, describe y analiza, convirtiéndolos en temas, esto es, la indagación de una manera subjetiva y reconoce sus tendencias personales (Todd, Nerlich y McKeown, 2004 citado en Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006).

El enfoque cuantitativo tiene como objetivo adquirir conocimientos fundamentales y la elección del modelo más adecuado que permita conocer la realidad de la empresa de una manera más imparcial, ya que se recogen y analizan datos a través de los conceptos y variables.

6.4. Población y Muestra

La población objeto de estudio es la distribuidora "El Gran Pollo Campesino" del municipio de Caicedonia Valle del Cauca, con sus procesos, funciones y todo lo pertinente para el diseño del sistema de control interno.

6.5. Técnicas de Recolección de Información

Fuentes primarias.

La fuente primaria comprende la información relevante ofrecida por parte del personal y la administración de la empresa, así como los documentos, balances, y registros de la organización.

Fuentes secundarias.

La fuente secundaria está conformada por los libros, informes, trabajos de grado, revistas, enciclopedia, información de internet y los demás documentos que sirven de soporte y referencia.

6.6. Instrumentos de Recolección de la Información

La investigación descriptiva se soporta de técnicas estadísticas descriptivas para observar, organizar, concentrar, visualizar, comparar y presentar datos. Los estudios descriptivos más comunes se hacen por observación y por encuesta.

Observación y verificación documental.

Es un método de obtención y análisis de información, que permitió conocer la realidad objetivamente, la percepción directa del objeto, tales como, operaciones que involucren al personal, procedimientos, procesos, la efectividad de los controles, entre otros.

Entrevista.

En el desarrollo de la investigación se formularon una serie de preguntas a los miembros de la empresa, la cual permitió conocer datos que no se pudieron recoger con la información o el

cuestionario. Dicha información recopilada por medio de esta técnica, se utilizó para completar, explicar, interpretar o contradecir otra obtenida por otras fuentes.

Lista de chequeo.

Es considerada una herramienta efectiva para el control de los procesos de la empresa, la cual permitió recolectar datos en un formato lógico y organizado, además de un análisis eficiente y fácil de los factores internos y externos que inciden en la empresa.

Matriz DOFA.

Esta herramienta administrativa muestra cuáles son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, elementos que al tenerlos claros, permite tener una visión global e integral de la verdadera situación de la empresa.

6.7. Procedimiento metodológico

Objetivo 1: Describir la estructura de la metodología COSO I y su aplicabilidad en el sector empresarial.

- Se realizó la revisión y análisis de la metodología COSO I, con base en fuentes secundarias como trabajos anteriores, libros, documentos de internet relacionados con la temática, revistas, entre otros.

- Se determinó la aplicabilidad de la metodología COSO I, en el sector empresarial de la distribuidora "El Gran Pollo Campesino" del municipio de Caicedonia, Valle de Cauca.

Objetivo 2: Examinar la estructura organizacional establecida por la distribuidora "El Gran Pollo Campesino" del municipio de Caicedonia Valle del Cauca.

- Se observó cada una de las áreas funcionales, procesos productivos y de comercialización para determinar cómo se estaba llevando a cabo la actividad económica de la distribuidora.
- Se utilizaron entrevistas a cada uno de los miembros de la empresa, con el fin de conocer las áreas más vulnerables, la división de responsabilidades, de qué manera se delega las funciones y si se cumplen con estas o, para hallar algún problema existente en la organización.
- Se realizó una revisión de la información financiera y no financiera de la distribuidora con el fin de conocer la situación real de la entidad y finalmente se analizó y clasificó la información recolectada dependiendo del grado de importancia.

Objetivo 3: Identificar los riesgos a los que se expone la distribuidora "El Gran Pollo Campesino" del municipio de Caicedonia Valle, en búsqueda de medidas oportunas para su prevención.

- A partir de la matriz de DOFA e información recolectada se identificaron los riesgos a los que se expone la distribuidora al no contar con un sistema de control interno, mediante la clasificación de acuerdo a su impacto e incidencia.

- Se establecieron las actividades necesarias para la detección, prevención y corrección de los riesgos que se presenten.

Objetivo 4: Realizar el diseño del sistema de control interno basado en la metodología COSO I, ajustado a las necesidades de la distribuidora "El Gran Pollo Campesino" del municipio de Caicedonia Valle del Cauca.

- Se conocieron y analizaron los resultados arrojados en las listas de chequeo, como un mecanismo que permite identificar y corregir los errores, fallas o problemas, de forma tal que sea posible crear nuevas estrategias generando mejoras en el funcionamiento de la organización.
- Se establecieron políticas contables y administrativas que mejoren el funcionamiento de la distribuidora.
- Se aplicó la metodología COSO I para el sistema de control interno de la distribuidora "El Gran Pollo Campesino", del municipio de Caicedonia Valle del Cauca.

6.8. Operacionalización de variables

Tabla 1. Etapas o fases del desarrollo del proyecto

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONCEPTOS O VARIABLES	VARIABLES	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACIÓN
Describir la estructura de la metodología COSO I y su aplicabilidad en el sector empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Control Interno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación • Verificación. • Medición • Análisis • Mejora 	<p>¿Cuenta con un sistema de control interno?</p> <p>¿En qué metodología se basa el sistema de control interno?</p>	Documentos, informes de gestión, trabajos anteriores, revistas universitarias.
	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Control Interno según el informe COSO I. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de control • Valoración de riesgos • Actividades de control • Información y comunicación • Monitoreo 		
Examinar la estructura organizacional establecida por la distribuidora "El Gran Pollo Campesino" del municipio de Caicedonia Valle del Cauca.	Distribuidora "El Gran Pollo Campesino".	<ul style="list-style-type: none"> • Sector empresarial. • Historia. • Cadena de valor. • Proceso administrativo, contable y productivo. 	<p>¿Cuenta con un plan estratégico?</p> <p>¿La empresa está legalmente constituida?</p> <p>¿Se tienen establecido indicadores para medir el desempeño de los procesos?</p>	Observación Entrevista Lista de chequeo
	Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de jerarquía. • División de trabajo. • Delegación de responsabilidades. • Canales de comunicación. 	<p>¿Cuenta con una estructura organizacional establecida?</p>	
Identificar los riesgos a los que se expone la				

distribuidora "El Gran Pollo Campesino" del municipio de Caicedonia Valle, en búsqueda de medidas oportunas para su prevención.	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo inherente • Riesgo de control • Riesgo de detección 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación • Medición • Seguimiento • Control 	¿Cuál es el impacto que sufre la empresa al no contar con un sistema de control interno?	Matriz DOFA y demás información recolectada
Realizar el diseño del sistema de control interno basado en la metodología COSO I, ajustado a las necesidades de la distribuidora "El Gran Pollo Campesino" del municipio de Caicedonia Valle del Cauca.	Sistema de control interno para la distribuidora.	Diseñar y ajustar cada uno de los componentes del modelo COSO a la distribuidora	Gestión	Informe final

Fuente. Elaboración propia.

6.9. Elementos de la Matriz de Riesgos – Impacto

Para la matriz de riesgo se tuvo en cuenta los siguientes elementos:

Porcentaje de efectividad: Considerando que el nivel máximo de efectividad es 100%, dado a cada uno de los componentes del modelo "COSO", este se divide por el número de factores pertenecientes a cada componente.

Calificación: Toma valores según las respuestas obtenidas en la lista de chequeo, siendo entonces: SI = 1 y NO = 0.

Calificación ponderada: Es el resultado de multiplicar el porcentaje de efectividad por la calificación obtenida.

Interpretación de Resultados

Tabla 2. Calificación de la efectividad y el riesgo

NIVEL DE EFECTIVIDAD		RIESGO
Alta	76-95%	Bajo
Moderada	51-75%	Moderado
Baja	15-50 %	Alto

Fuente. Elaboración propia

El nivel de riesgo se obtiene tomando el porcentaje de efectividad total y restándole la calificación ponderada.

El nivel de riesgo se obtiene tomando el porcentaje de efectividad total que corresponde a todos los factores que hacen parte de cada componente y se le resta la calificación ponderada que está conformada por los factores con resultado positivo (SI).

7. Capítulo I. Metodología COSO I, y su Aplicabilidad en el Sector Empresarial de la Distribuidora “El Gran Pollo Campesino” del Municipio de Caicedonia Valle del Cauca.

En este capítulo se describe la metodología COSO I, y su aplicabilidad en el sector empresarial, que en este caso en el sector agropecuario, reflejando el método más apropiado a utilizar en las pequeñas empresas pertenecientes a este sector, para su adecuada aplicación de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Para iniciar el desarrollo de este capítulo, es importante hacerlo con la definición del sistema de control interno como tal, dando paso a la metodología COSO I, la cual surgió como respuesta y unificación de las diferentes interpretaciones que se presentaban acerca del control interno. Este modelo se ha convertido en una pieza fundamental para el logro de los objetivos organizacionales, además de ser base para los diferentes modelos de control interno existentes alrededor del mundo.

Es por eso, que ha sido de interés estudiar a fondo, conocer y desarrollar la metodología COSO I, siendo esta una alternativa de solución eficiente para cualquier tipo de empresa. Es así como se elabora un estudio detallado en el que se describe cada uno de los componentes que hacen parte de dicho modelo, permitiendo una mejor ilustración de cada uno de los factores que representan la finalidad del trabajo.

7.1. Definición Sistema Control Interno

El término “Sistema de control interno” significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable (Federación Internacional de Contadores & Comité Internacional de Auditores Practicantes, 2002).

Esta definición muestra que es un proceso por medio del cual le permite a una entidad salvaguardar sus bienes, en donde debe ser ejecutado por todas las personas que conforman una organización, es decir, que no se trata únicamente de un conjunto de políticas y normas establecidas, sino de personas que ejecutan actividades en cada nivel de una organización.

Desarrollar los elementos de control permite realizar un examen sistemático objetivo e independiente de los procesos, actividades, operaciones y resultados generando como consecuencia aseguramiento y asesoramiento. Su proceso, inicia con planeación de la evaluación y verificación del sistema de control interno y termina con medición, análisis y mejora

Por lo tanto, el Control Interno no es un asunto aislado, es más bien una serie de acciones que ocurren en forma constante a través del funcionamiento y operación de una organización, de tal manera que debe reconocerse como una parte esencial a la estructura administrativa y operacional existente en el ente, asistiendo a la dirección de manera constante en cuanto al manejo de la entidad y alcance de sus metas.

El control interno proporciona solamente una seguridad razonable, no una seguridad absoluta, acerca del desarrollo correcto de los procesos operativos, administrativos y contables (Cuellar, 2009). Es decir, que ninguna estructura de control interno, por muy óptima que sea, puede garantizar por sí misma, una gestión eficiente y registros e información financiera integra, exacta y confiable, ni puede estar libre de errores, irregularidades o fraudes, especialmente, cuando aquellas tareas corresponden a cargos de confianza. Por ello mantener una estructura de control interno que elimine cualquier riesgo, puede resultar un objetivo imposible y, es probable que, más costoso que los beneficios que considere obtener con su implementación.

No obstante, el control interno puede ayudar a una empresa a lograr sus metas en cuanto a desempeño, rentabilidad, prevenir la pérdida de recursos, asegurar la confiabilidad en la elaboración de información contable y asegurar que la entidad cumpla con las leyes y regulaciones, permitiéndole al ente llegar donde quiere ir y evitando obstáculos que se puedan presentar en el futuro.

Al contar con un control interno adecuado para la empresa, permitirá maximizar la utilización de recursos con calidad para alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa, para obtener mejores niveles de productividad; también ayudara a contar con recursos humanos motivados, capacitados, comprometidos con su organización y dispuestos a brindar al cliente servicios de calidad (Flores & Ibarra, 2006).

Lo anterior da a entender, que el control interno es una herramienta que ayuda a la empresa sin importar su tamaño a revisar que todas sus operaciones se cumplan de acuerdo a los planes, siendo

esta de suma importancia debido a que si se mantiene de manera óptima se obtendrán mejores resultados.

7.2. Sistema de Control Interno según el Informe COSO I

La metodología COSO I se ha convertido en el estándar de referencia para todo lo concerniente al tema del control, ya que contiene las principales directrices para la implantación, gestión y control de un sistema de control interno, siendo así la guía de los demás modelos de control existentes en el mundo. Por estas razones, el modelo de control interno COSO I es considerado como el modelo más importante, convirtiéndose en el eje y punto de inicio en el desarrollo de la presente investigación.

Desde la primera definición del control interno establecida por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – AICPA en 1949 y hasta su modificación efectuada por el SAS N° 55 en 1988, este concepto no sufrió cambios importantes hasta 1992, cuando la Comisión Nacional sobre Información Financiera Fraudulenta en los Estados Unidos, conocida como la Treadway Commission, establecida en 1985 como uno de los múltiples actos legislativos y acciones que se derivaron de las investigaciones sobre el caso Watergate, emite el documento denominado Marco Integrado del Control Interno (Framework Internal Control Integrated), el cual desarrolla con mayor amplitud el enfoque moderno del control interno en el documento conocido como el Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

Este informe destaca dos hechos, de acuerdo al análisis presentado por el contador público, teólogo, especialista en revisoría fiscal y auditoría externa Samuel Mantilla; el primero, incorpora

en una sola estructura conceptual los distintos enfoques existentes a nivel mundial y generó un consenso para solucionar las múltiples dificultades que originaban confusión entre la gente de negocios, los legisladores, los reguladores y otros. Lo que daba como resultado malas comunicaciones y distintas expectativas, lo cual ocasionaba problemas en las empresas. Con el informe COSO esto se soluciona; y segundo, actualizó la práctica del control interno, lo mismo que los procesos de diseño, implantación y evaluación (Mantilla S. A., 2004).

Los principales aportes del informe COSO en relación con el control interno son:

- Brinda una estructura conceptual integrada de los conceptos y prácticas, a partir de la cual se realiza por un lado, el diseño, la implementación y mejoramiento del control interno, y por el otro lado, la evaluación y los reportes relacionados con el mismo.
- Posiciona al control interno en los máximos niveles gerenciales (alta gerencia), y direccionamiento estratégico. Con un enfoque de atención claro en el negocio y no tanto en las operaciones.
- Da a entender el control interno en términos de sistemas y concretado como un proceso, afectado por la junta, la administración y todo el personal, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con los objetivos de la organización.
- Combina los objetivos de negocio, componentes de control interno y niveles organizacionales: los famosos cubo y/o pirámide de COSO.

- Los objetivos de negocio son:
 - Eficiencia y eficacia de las operaciones: comprende los objetivos básicos empresariales de una entidad, incluyendo metas en cuanto a desempeño y rentabilidad. Los controles dentro de una empresa tienen como objetivo invitar al uso eficaz y eficiente de sus recursos con el fin de optimizar las metas de la compañía. Un objetivo importante de estos controles es la información financiera y no financiera precisa de las operaciones de la empresa para tomar decisiones.
 - Confiabilidad de los informes financieros: la administración tiene la responsabilidad legal y profesional de asegurarse de que la información se presente de manera imparcial de acuerdo con los requisitos de información, como los principios de contabilidad generalmente aceptados.
 - Cumplimiento con leyes y regulaciones aplicables a las que la entidad está sujeta.
 - Salvaguarda de los recursos. Este último objetivo fue incorporado por la agenda realizada en 1994 y no corresponde a la estructura conceptual original que se tenía, cuenta que responde a la necesidad específica de entidades que tienen que controlar activos que no son de su propiedad pero que constituyen parte de sus objetivos de negocio.
- Los componentes del control interno son:
 - 1) ambiente de control.

- 2) evaluación del riesgo.
- 3) actividades de control.
- 4) información y comunicación.
- 5) supervisión.

Gráfico 1. Componentes del modelo COSO I



Fuente. Beneficios y obstáculos de la implementación de un Modelo de Control Interno: MECI – COSO; Arango Pava, G.E. (2013). Pág. 16.

En la gráfica anterior se puede evidenciar cada uno de los componentes del modelo de control interno COSO, la relación con los objetivos, los cuales se representan gráficamente en la parte superior del cubo y las unidades de negocio de la organización, representadas gráficamente en la cara lateral de la ilustración.

Si bien, entre los componentes del control interno existe una sinergia y enlace, formando un sistema integrado que reacciona dinámicamente a condiciones cambiantes. El sistema de control

interno esta entretelado con las actividades operativas de la entidad y existe por razones fundamentales del negocio. El control interno más eficaz es aquel en el cual los controles están contruidos dentro de la infraestructura de la entidad y son parte de la esencia de la empresa (Cuellar, 2009).

Lo anterior indica que el control interno debe estar integrado a los procesos operativos de la entidad, y no ser un "agregado" a los mismos. Es decir, que incorpora valores, estilos de dirección, políticas organizacionales y normas, los cuales soportan la elaboración de procedimientos, manuales e instructivos que apoyan la labor administrativa y operativa de la organización.

- Los niveles organizacionales dependen de cada ente económico pero básicamente se diferencian tres: (1) El sistema de control interno (estratégico); (2) Los subsistemas organizacionales (por departamentos, unidades de negocio, etc.); y (3) Los procesos operacionales (flujo de operaciones, transacciones, etc.).

El control interno varía significativamente entre una organización y otra, dependiendo de factores como su tamaño, la naturaleza de sus operaciones y los objetivos. Sin embargo, son esenciales para un control interno satisfactorio en casi cualquier organización, los cinco componentes o elementos del modelo COSO I, los cuales se describirán a continuación.

7.3. Componentes del Modelo COSO I

7.3.1. Ambiente de control.

Se basa en la creación de un ambiente específico en la empresa de tal forma que contribuya al fortalecimiento del control. La mejor definición de este término la da el instituto americano de Contadores Públicos, así: "el ambiente de control establece el tono de la organización, influenciando la conciencia de control de su gente. Es el fundamento de todos los otros componentes de control interno, proporciona disciplina y estructura" (American Institute of Certified Public Accountants, 1995).

En este componente se identifica la estructura de la organización, sus unidades de negocio, los líderes de cada uno de los procesos existentes, el organigrama y niveles jerárquicos, los valores corporativos, políticas institucionales y los factores claves de éxito, conformando una plataforma base sobre la cual se implementaran los siguientes componentes pero sobre todo, trazando la forma en que se desarrollan las actividades dentro de la organización y su relevancia dentro de cada uno de los objetivos institucionales y el cumplimiento del objeto social del ente económico.

Las pequeñas empresas deben tener como estandartes un valor y un principio, los cuales debe promover en cada uno de sus empleados y convertirlos en puntos de referencia ante las demás empresas. Como valor fundamental se tiene el de la "*Responsabilidad*", el cual debe ser identificado en cada empleado como la forma correcta de llevar a cabo sus deberes y obligaciones dentro de la empresa, con el objetivo de hacer las cosas como deben ser. Por su parte, el principio

debe ser la “*Efectividad*”, entendida como la combinación entre la eficacia y la eficiencia, es decir, alcanzar las metas y objetivos utilizando sólo los recursos necesarios (Flores & Ibarra, 2006).

Los instrumentos más indicados para que se transmita tanto la responsabilidad como la efectividad deben ser: El reglamento interno de trabajo y la capacitación al inicio de las actividades. Ante la obligación establecida en el Código Sustantivo de Trabajo, en su artículo 105, el cual establece que aquellas empresas que poseen más de 5 trabajadores deben elaborar un reglamento interno de trabajo, se evidencia cómo este aspecto se convierte en una oportunidad para fomentar la responsabilidad y la efectividad de las pequeñas empresas, en este caso de la distribuidora El Gran Pollo Campesino.

Factores del ambiente de control.

Integridad y Valores Éticos.

La integridad y los valores éticos son el producto de las normas éticas y de conducta de la entidad, así como en la forma en que estos se comunican y se refuerzan en la práctica. Incluyen las acciones de la administración para eliminar o reducir iniciativas o tentaciones que podrían invitar al personal a participar en actos deshonestos, ilegales o poco éticos. También comprenden la comunicación de valores de la entidad y normas de conducta al personal a través de políticas, códigos de conducta y por medio del ejemplo.

El las pequeñas empresas generalmente no se tiene la cultura de estipular códigos por escrito, es claro que se fomenta una cultura en la que se resalta la importancia de ser íntegros y de tener un

comportamiento ético determinado; todo esto encabezado por un claro compromiso de su administrador o propietario.

Compromiso con la Competencia.

La competencia es el conocimiento y las habilidades necesarias para cumplir con las tareas que definen el trabajo de una persona. El compromiso con la competencia comprende la consideración de los niveles de competencia para trabajos específicos y la forma en que estos niveles se traducen en habilidades y conocimientos necesarios. En caso de que carezcan de ellos, dará como resultado la realización de sus actividades de forma no productiva. Esto es especialmente importante cuando participan en la aplicación de controles. La alta gerencia clasifica al personal de acuerdo a la escolaridad y la experiencia adecuada, para después contribuir con las respectivas supervisiones y capacitaciones apropiadas.

Filosofía y Estilo Operativo de la Administración.

La administración, a través de sus actividades, proporciona señales claras a sus empleados acerca de la importancia del control interno.

Estructura Organizacional.

La estructura organizacional en la entidad define las líneas de responsabilidad y autoridad existentes. Además, ofrece la base para planear, dirigir y controlar las operaciones. Esta se divide

en la autoridad, las responsabilidades y obligaciones entre los miembros, que son los encargados en la toma de decisiones y la división apropiada de las actividades entre los departamentos.

Asignación de Autoridad y Responsabilidad.

El personal de la empresa debe estar enterado de todas y cada una de las responsabilidades, así como de las normas y reglas que la rigen. Además de los aspectos informales de la comunicación que la administración y los demás integrantes del ente realizan como parte de las operaciones cotidianas, también tienen importancia los métodos formales de comunicación referentes a la autoridad y responsabilidad y asuntos similares relacionados con el control. Éstos pueden incluir métodos como memorandos de los niveles altos de la administración acerca de la importancia del control y asuntos relacionados con él, planes formales organizativos y operativos, y descripciones de puestos del empleado y políticas relacionadas.

Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos.

Las políticas generales de recursos humanos definen las funciones que guían las acciones dirigidas hacia los trabajadores las cuales están basadas en las directrices estratégicas de misión, visión y los valores. Contar con políticas generales de recursos humanos, autorizadas para su implementación, permanente en la adopción de formalizar los criterios establecidos de operación en la materia, con el fin de alinear los temas relacionados con el capital humano apegados a la normatividad externa/interna y haciendo valer los principios que al efecto apliquen en relación con la filosofía de responsabilidad social, lo cual siempre estará encaminado al alcance de los objetivos estratégicos empresariales e individuales establecidos.

El aspecto más importante del control interno es el personal. Si los empleados son competentes y dignos de confianza, es posible carecer de algunos controles, y de cualquier manera se tendrán estados financieros confiables. Las personas incompetentes o deshonestas pueden arruinar el sistema, incluso si hay otros muchos controles en orden.

Las personas honestas y eficientes son capaces de desempeñarse a niveles altos incluso cuando hay pocos controles que los apoyen. Sin embargo, incluso personas competentes y dignas de confianza pueden tener ciertas fallas innatas. Por ejemplo, pueden aburrirse o estar insatisfechos, sus problemas personales pueden afectar su desempeño, o sus objetivos pueden cambiar.

7.3.2. Valoración de riesgos.

Todas las entidades, sin importar su tamaño, estructura, naturaleza, o industria, enfrentan una variedad de riesgos provenientes de fuentes externas e internas que se deben de administrar. Debido a que las condiciones económicas de la industria, reglamentarias y de operación cambian a un ritmo constante, la administración tiene como reto desarrollar mecanismos para identificar y tratar los riesgos asociados con el cambio. El control interno bajo un conjunto de condiciones, no necesariamente será efectivo bajo otro (Arens, Elder , & Beasley, 2007).

Los riesgos afectan la habilidad de la entidad para sobrevivir. Por lo que, la identificación de los objetivos es una condición previa para la valoración de riesgos. Primero, deben definirse los

objetivos a fin de que la administración pueda identificar los riesgos y determinar las acciones necesarias para administrar.

La administración se debe enfocar en los riesgos en todos los niveles de la organización e implementar las medidas necesarias para manejarlos. Es así como a nivel operativo, lo que más debe preocupar a los empresarios es el desempeño laboral que presente cada uno de sus empleados, pues es evidente que ellos son el motor fundamental del ente y son los que a menudo están en contacto directo con clientes, proveedores y demás entidades.

A nivel administrativo, la efectividad de gestión es lo que más le preocupa al pequeño empresario, pues ya sea en sus propias manos o en las de los administradores, el gestionar nuevos proveedores, incursionar en nuevos mercados o clientes, y relacionarse con entidades gubernamentales e instituciones financieras, es una tarea que requiere de constancia, dedicación y sacrificio.

Por otra parte, a nivel financiero, la baja liquidez y la baja disponibilidad de capital son el dolor de cabeza para estas entidades, ya que las características actuales del mercado obligan a que las ventas se realicen a crédito y con plazos muy altos, creando la necesidad de aplicar políticas de cobro que sean eficaces. Por su parte, el crecimiento rápido de la competencia y el desarrollo tecnológico, generan preocupación a nivel de mercado, pues es claro que aquella empresa que cuente con una mejor maquinaria estará en capacidad de tener un mejor volumen operativo que las otras.

Un primer paso importante para la administración es identificar los riesgos relevantes que enfrenta la entidad en la búsqueda de sus objetivos, ya sean de origen interno como por ejemplo, los deterioros en los sistemas informáticos, los cambios en las responsabilidades de los directivos, un concejo de administración débil, calidad de los empleados y los métodos de motivación, entre otros; o externo, como pueden ser los cambios tecnológicos, necesidades y expectativas de los clientes, la competencia, nuevas normas y reglamentos, cambios políticos, económicos y sociales.

La identificación del riesgo es un proceso repetido, y generalmente integrado a la estrategia y planificación. Posteriormente, se debe estimar la frecuencia con que se presentaran los riesgos identificados, así como también se debe cuantificar la probable pérdida que ellos pueden ocasionar. Una vez identificados los riesgos, estima la importancia de ese riesgo, evalúa la posibilidad de que el riesgo ocurra, se define el modo en que debe desarrollar las acciones específicas necesarias para reducir el riesgo a un nivel aceptable, e intentar mantenerlo dentro de ese nivel.

Tomando como referencia la distribuidora "El Gran Pollo Campesino", el proceso de la valoración de riesgos no presenta tanta formalidad y estructura. El actuar de este componente, se compone básicamente de los siguientes pasos:

- Establecimiento de los objetivos. Se hace más de manera implícita que explícita.
- Vincular los objetivos globales con los objetivos de cada actividad.

- Identificación y análisis de los riesgos que se pueden oponer a la consecución de los objetivos empresariales. Se realiza a través de la información que los empleados transmiten a la administración, para riesgos internos; y el contacto directo que se tiene con clientes, proveedores, entidades gubernamentales y personas de afuera, para riesgos externos.
- Administración de los riesgos. A través de la información obtenida sobre cada uno de los riesgos y analizando uno a uno su accionar, se establecen planes de acción.

7.3.3. Actividades de control.

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se están 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 entidad (Mantilla S. A., 1999).

Un ejemplo de actividad de control es la segregación de funciones: asignar a diferentes personas la responsabilidad de la autorización de las transacciones, registro de las transacciones, y mantenimiento de la custodia de los activos, lo cual se intenta para reducir la oportunidad que permita a cualquier persona estar en una posición para cometer errores o irregularidades en la realización normal de sus funciones (American Institute of Certified Public Accountants, 1995).

Por lo tanto, las actividades de control surgen del análisis de los procesos y de la identificación de los riesgos, son la respuesta a las necesidades de control de la empresa. Estas suministran los elementos necesarios para el diseño de los controles que funcionaran al ejecutar las tareas o

procesos de la organización. Además, proporcionan un marco de actuación a las personas, quienes son el elemento principal de todo sistemas de control interno, por esta razón es necesario involucrar a todos los empleados en la cultura del autocontrol.

A través del autocontrol el empleado es protagonista de su propia labor, se encarga de controlar personalmente su trabajo, analiza las desviaciones que se presentan, comparando el resultado con lo esperado, y toma las medidas necesarias para conducir su labor de acuerdo con las necesidades de la organización (Mejía , 2002).

De igual forma, genera sentido de pertenencia organizacional, satisfacción, y crea motivación a la hora de realizar las actividades y tareas que le competen a cada empleado; es un cambio de actitud empresarial, es romper el paradigma de que el empleado siempre tiene que estar vigilado para que realice de manera adecuada su trabajo. Es importante no solamente el compromiso de la alta dirección sino también el de cada uno de las personas que hacen parte de ella, ya que estas últimas van a ser las encargadas de aplicarlo.

El informe COSO expresa que las actividades de control generalmente se relacionan con políticas y procedimientos que pertenecen a 1) la separación de responsabilidades, 2) el procesamiento de información, 3) los controles físicos, y 4) las revisiones del desempeño.

Para las pequeñas empresas, todas las actividades de control que se desarrollan no siempre son importantes y significativas, pues lo más importante para su administrador es proteger sus activos más valiosos y aquellas operaciones que generan sus mayores ingresos. De igual manera, es claro

que dicho control no se practica de manera fuerte y detallada, y que por el contrario se reducen esfuerzos y se desarrollan actividades muy leves y generales.

7.3.4. Información y comunicación.

Tanto a nivel interno como externo, se requiere que la información fluya oportuna y adecuadamente. Internamente, para que las operaciones y gestiones administrativas se desarrollen en pro de la empresa, y externamente, para dar cumplimiento a las obligaciones con terceros y con las entidades de vigilancia y control. Para las pequeñas empresas la información se puede clasificar en financiera, no financiera, operativa y administrativa.

La información financiera debe ser comunicada al dueño y/o personal administrativo, los proveedores y/o entidades financieras, y a las entidades de control y gobierno; la información no financiera es de bajo uso en las pequeñas empresas, y en las pocas veces en las que es comunicada, se hace básicamente para los dueños y el personal administrativo; la información operativa, como es de entenderse, se comunica exclusivamente a los empleados, aunque la administración debe tener cierto grado de conocimiento sobre ésta; en cuanto a la información administrativa, al ser propia para la toma de decisiones, es comunicada única y exclusivamente a los altos mandos, excepto en aquellas ocasiones en que las entidades de control lo exijan.

Para las pequeñas empresas es muy importante el contacto personal, razón por la cual se desarrollan capacitaciones y reuniones con las personas implicadas en cada caso, las cuales suelen desarrollarse mensualmente. De igual forma, se siguen llevando a cabo estrategias un poco

ambiguas, pero que a la hora de la verdad son efectivas en este tipo de empresas, como lo son: Los boletines y las carteleras informativas, las cuales, por ser económicos, facilitan su elaboración, por lo que se desarrollan de manera constante, semanal o quincenalmente. Por último, se destacan los medios electrónicos, como principal fuente los correos electrónicos, los cuales pueden ser usados continuamente sin generar ningún tipo de costo.

De igual forma, se utilizan sistemas de información menos formales a los de las grandes empresas; sin embargo, el uso actual de la tecnología, ha permitido que se desarrollen sistemas de fácil uso y ante todo económicos, que permiten de la misma manera que los demás, identificar y reportar acerca de eventos, actividades y condiciones importantes tanto a nivel interno como externo de la compañía.

7.3.5. Supervisión y seguimiento.

Asegura que el control interno opere de manera continua y efectiva; las condiciones cambiantes que se presentan con el paso del tiempo, hacen necesario que se presente una constante evaluación de cada elemento y un rediseño constante de éstos mismos, de modo tal que se puedan satisfacer nuevas necesidades y actuar ante nuevos riesgos.

En las pequeñas empresas no se tienen figuras que se dediquen exclusivamente a realizar seguimientos y monitoreo de las actividades o procesos, ya que generarían altos costos, por tal motivo, estas funciones están desarrolladas por el administrador y/o el dueño de la organización.

Al realizar monitoreo, es normal que se encuentren falencias, las cuales pueden verse reflejadas en el personal o en las actividades como tal. Para corregirlas, en el ámbito personal se manejan los llamados de atención, mientras que para las actividades se hace una supervisión más rigurosa, que permita, si es necesario, la reestructuración de políticas y procedimientos. Dado el tamaño de la empresa, estas supervisiones suelen desarrollarse constantemente, generalmente a diario o de forma semanal.

7.4. Aplicabilidad del Modelo COSO I en el sector agropecuario.

La actividad agropecuaria, es definida como la explotación tecnificada y racional de la naturaleza, cuyo objetivo es el suministro de bienes para el consumo, tanto para la alimentación como para la industria. Es una de las actividades más importantes para el desarrollo, porque ha estado presente en todo el proceso evolutivo del ser humano, garantizando su subsistencia; lo que ha favorecido que esté presente, de acuerdo a la disponibilidad de recursos en todos los estratos de la población.

Esta situación ha permitido que a nivel organizacional, un alto porcentaje de las empresas agropecuarias carezcan de políticas, misión, visión y objetivos formalizados y por ende, de un orden establecido mediante controles, procesos, procedimientos y funciones que le permitan al empresario conocer de la situación financiera de su negocio. Así mismo, se evidencia la ausencia de una valoración de riesgos, por ejemplo, la desprotección de los activos ante siniestros de todo tipo, concentración de funciones en el personal administrativo de la entidad y un alto porcentaje de procesos manuales que impiden o retrasan la plena información y el monitoreo de las operaciones de la organización (citado en Páez Saboya, 2014).

Así las cosas, la actividad agropecuaria en los últimos tiempos, han tenido que adaptarse a crecientes problemas medioambientales, sociales y económicos. Para responder a estos desafíos, el control interno administrativo y financiero adquiere especial relevancia, debido a que su aplicación permite ofrecer a los usuarios de la información, veracidad y razonabilidad para una acertada toma de decisiones.

Esta metodología se aplicó al diseño del sistema de control interno de la distribuidora "El Gran Pollo Campesino" del municipio de Caicedonia, Valle del Cauca, porque se ajusta al modelo de negocio y establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen planes exitosamente, además, determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar a futuro y orienta a los responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.

También, reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores, permitiendo el manejo adecuado de los bienes, cargos e información de la empresa, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado; ayuda a que los recursos (humanos, materiales y financieros) disponibles, sean utilizados en forma eficiente, bajo criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, su custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos.

7.4.1. Antecedentes en el sector agropecuario.

EFFECTIVIDAD DE LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO QUE SE APLICAN EN LAS ÁREAS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD EN LA EMPRESA

AGRÍCOLA "JACINTO LÓPEZ" S.A. DEL MUNICIPIO DE JINOTEGA DURANTE EL AÑO 2014.

- Autora: Lic. Sandra Arceda Castellón
- Fecha: 2015
- Formulación del Problema: ¿Qué efectividad tienen los Procedimientos de Control Interno aplicado en las áreas de administración y contabilidad en la Empresa Agrícola "Jacinto López S.A." del municipio de Jinotega durante el año 2014?
- Metodología abordada: el tipo de investigación que desarrollo la autora en el trabajo es descriptivo, con enfoque cualitativo, puesto que se utilizaron instrumentos de recolección de la información como la entrevista y el cuestionario de control interno, además describe los eventos, situaciones y fenómenos ocurridos en el área de administración y contabilidad.
- Recomendaciones: se debe elaborar un programa de entrenamiento y capacitación para los empleados, además se deben hacer evaluaciones de cada colaborador y dejar soporte de esta documentación en los expedientes, por último se debe implementar el Manual de Control Interno propuesto para evitar desviaciones en la entidad.

Este antecedente refleja la importancia de la efectividad de los procedimientos aplicación del control interno en las áreas de administración y contabilidad, ya que es un plan organizacional el cual contiene todas las medidas relativas que adopta la entidad para salvaguardar activos, fomentar el acatamiento de las políticas de la empresa, promover la eficacia operativa y garantizar que los registros contables sean precisos y confiables.

ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO APLICADOS A LA EMPRESA CAMARONERA MANGLAR S.A.

- Autores: Oscar Leonardo Guiñansaca Soria, Andrés Fabián Malla Peralta.
- Fecha: 2014
- Formulación del Problema: ¿Cómo diseñar e implementar un sistema de control interno para la empresa camaronera Manglar S.A. que se adapte a sus operaciones, con eficiencia, eficacia y economía, en el control de sus recursos materiales, financieros y talento humano cumpliendo con leyes y reglamentos aplicables a la institución?.
- Metodología Abordada: se utilizó un método de investigación cualitativo ya que la información que se obtuvo fue por medio de la observación, la interpretación del cuestionario de control interno que permitieron conocer las falencias que presentaba la empresa.
- Conclusión: en el análisis realizado a la empresa camaronera Manglar S.A. se evidenció algunas falencias en la forma como se desarrollan las actividades, ya que esta carece de un departamento de auditoría interna que controle las actividades de esta, además existe una falla en la delegación de responsabilidades, causando una sobrecarga de trabajo en algunos empleados, en conclusión existe una desorganización empresarial que evita el crecimiento de la misma.

Este antecedente, refleja la que el control interno es una operación para la dirección de cualquier organización, empresa o negocio. El control interno es concebido y ejecutado por todos los niveles de la organización a través de sus acciones, por lo que se caracteriza como el sistema

nervioso que impulsa el conjunto de políticas de operación y las mantiene dentro de los límites de ejecución practicable.

8. Capítulo II. Distribuidora “El Gran Pollo Campesino” del Municipio de Caicedonia Valle del Cauca

Las pequeñas empresas colombianas se han convertido en el motor de la economía, no solo por su abundante participación sino porque aportan al sostenimiento económico y social del país, a través de la generación de riqueza, empleo, o la obtención de recursos, pago de impuestos, bienestar y mejora en la distribución del ingreso.

Estas empresas deben cumplir con todas las exigencias legales y formalidades jurídicas para ser consideradas empresas como tal; sin embargo, lo que se evidencia en ellas es un alto grado de informalidad y de evasión de impuestos, esto se debe básicamente a la percepción que se tiene del sistema tributario, además, a los propietarios poco les interesa formalizarse debido a los altos costos laborales y tributarios asociados a la formalidad, así como el desconocimiento que tiene acerca de los beneficios de ser formal y de los costos de no serlo.

Ahora bien, se hace necesario indicar que la clasificación de MIPYMES en Colombia se encuentra consagrada en la ley 905 de 2004 que modificó la ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas. En el segundo artículo de esta ley define por micro incluidas las famiempresas, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, que desarrolle actividades agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios. Que responda a dos de los siguientes parámetros:

- Planta de personal no supere a los diez (10) trabajadores.

- Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

8.1. Cadena de Valor

La cadena de valor es la herramienta empresarial básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva, es un medio sistemático que permite examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones. Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación (Porter, 1991, pág. 51).

El concepto de la cadena de valor consiste en la fragmentación de las actividades de la empresa en un conjunto de tareas diferenciadas, denominadas actividades de agregación de valor. Estas actividades pueden dividirse en dos grandes grupos: actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias son aquellas que implican la creación física del producto o servicio y su posterior venta o traspaso al comprador. Las actividades de apoyo sustentan las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología y recursos humanos. Cada una de las actividades principales está comprendida por categorías genéricas (Troncoso , 2000, pág. 24).

8.1.1. Constitución de la cadena de valor genérica

Una cadena de valor está constituida por nueve categorías genéricas de actividades que se integran en formas características. Con la cadena genérica se muestra cómo puede construirse una cadena de valor, reflejando las actividades que lleva a cabo. Asimismo, muestra la forma en que las actividades de que consta están conectadas entre sí y con las de los proveedores, de los canales y compradores, indicando además cómo repercuten estos eslabones en la ventaja competitiva (Porter, 1991, pág. 52).

Gráfico 2. Diagrama explicativo de la cadena de valor de Porter



Fuente: Porter (1991. p.55)

Porter divide las bases del funcionamiento de la organización en dos tipos de actividades: primarias y de apoyo. Las actividades primarias son logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicio. Estas actividades son primarias porque agregan valor en forma directa, por ejemplo, en razón de un producto de mejor calidad, de costos de producción

más bajos, o incluso de servicios posteriores a las ventas, induciendo a los compradores a pagar un precio superior. Las actividades de apoyo incluyen abastecimiento, desarrollo tecnológico, administración de recursos humanos e infraestructura de la empresa. A diferencia de las actividades primarias, las actividades de apoyo no agregan valor en forma directa, sino que refuerzan la capacidad de las actividades primarias para agregar valor (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997, pág. 91).

8.1.2. Elementos de la cadena de valor.

- 1.** Actividades primarias: están relacionadas con el desarrollo primario del producto como lo es la producción.
- 2.** Actividades de soporte a las actividades primarias: son aquellas que continúan de la producción como lo son la administración, las finanzas, las compras de bienes y servicios, los procesos de calidad, entre otros.
- 3.** Margen: es la diferencia entre los costos totales y los gastos totales invertidos para el desarrollo de las actividades que agregan valor a los procesos de la empresa.

8.1.3. Cadena de Valor en la Industria Avícola

La avicultura es definida como la práctica de criar aves domésticas, tales como patos, gansos, pavos y pollos. Esta actividad puede ser vista como una importante actividad económica cuando se

hace en las llamadas granjas avícolas, que son instalaciones diseñadas para lograr la mayor cantidad de alimento posible para el ser humano, bien sea en forma de carne o en forma de huevo.

Es una actividad sumamente especializada en la que los procesos biológicos que antes se daban en solo un espacio (reproducción, cría y levante, engorde, sacrificio y producción de huevos), se dan ahora en diferentes sitios y con instalaciones distintas. Es por esto que, actualmente, las instalaciones avícolas pueden clasificarse en un principio en las propiamente productivas, de las cuales se obtendrán huevos o carne, y en las reproductivas, de las cuales se generará el material biológico necesario para las granjas productivas. Adicionalmente a los procesos productivos, existen en el circuito avícola instalaciones diseñadas para el sacrificio de los animales y la obtención del producto final que llegará al consumidor; así como instalaciones orientadas a la obtención del alimento requerido para las aves (Laurentin, 2017).

Según el objetivo que tengan las distintas instalaciones que forman parte del circuito avícola, éstas se pueden agrupar en las requeridas para obtener aves orientadas a procesos productivos, en las requeridas para llevar a cabo el proceso productivo, y las requeridas para llevar al pollo en distintas presentaciones al consumidor final. A continuación se describirán cada una de estas instalaciones:

Requeridas para obtener aves.

En esta categoría existen los siguientes tipos de instalaciones:

1. Granja de Huevo Fértil: son aquellas granjas en que se alojan gallos y gallinas de aproximadamente 25 semanas de edad, de una misma raza, próximos a tener la madurez sexual necesaria para la reproducción. En estas granjas el producto a obtener son huevos fértiles producto del cruzamiento de gallos con gallinas los cuales se empiezan a generar a las 25 semanas de edad aproximadamente, y con valor comercial hasta la semana 65 de edad. Los huevos obtenidos se recogen y son llevados a las incubadoras, para luego participar de procesos productivos de engorde o ponedores de huevos.

2. Incubadoras: son instalaciones con equipos que reemplazan a la gallina en lo referente a la aplicación del calor necesario hacia el huevo fértil para que el embrión que contiene pueda desarrollarse. Existen múltiples diseños de incubadoras, con capacidades muy variables en relación al número de huevos que pueden contener a un mismo tiempo. Aproximadamente a los 18 días los huevos son transferidos a las nacedoras donde continúa la incubación, a los tres días de estar allí nacen los pollitos, los cuales son vacunados y pueden ser clasificados según su sexo.

3. Granja de Cría y Levante: son aquellas granjas en que se alojan pollitos bebé y se obtienen aves de aproximadamente 20 semanas de edad. Existen dos tipos de granjas de Cría y Levante, las orientadas a la obtención de aves progenitoras o reproductoras, y las orientadas a obtener las pollonas que pasarán al proceso productivo de obtención de huevos para consumo humano. En este tipo de granjas se pueden alojar tanto razas pesadas (aves reproductoras de huevos fértiles

para su posterior engorde) como razas livianas (aves productoras de huevos fértiles para granjas de cría y levante, que posteriormente serán aves ponedoras).

Requeridas para procesos productivos.

1. Granjas de Engorde: son aquellas granjas en que se alojan pollitos bebé y se obtienen pollos de una edad determinada (semanas) con un peso determinado, variables que dependerán del mercado por como demanden el producto y de los productores. Las aves pueden sacarse de la granja de la semana número 8 a la 12 aproximadamente.
2. Granjas de Ponedoras: son aquellas granjas donde se alojan pollonas de unas 20 semanas de edad, y que a partir de las 21 semanas de edad iniciarán la producción de huevos, lo cual puede durar hasta la semana 64 de vida, también poseen equipo especializado para la selección de huevos por tamaño. Para la alimentación a las aves en granja se requiere un alimento con el contenido adecuado de proteínas y energía que permita a los animales mantener altos estándares de producción.

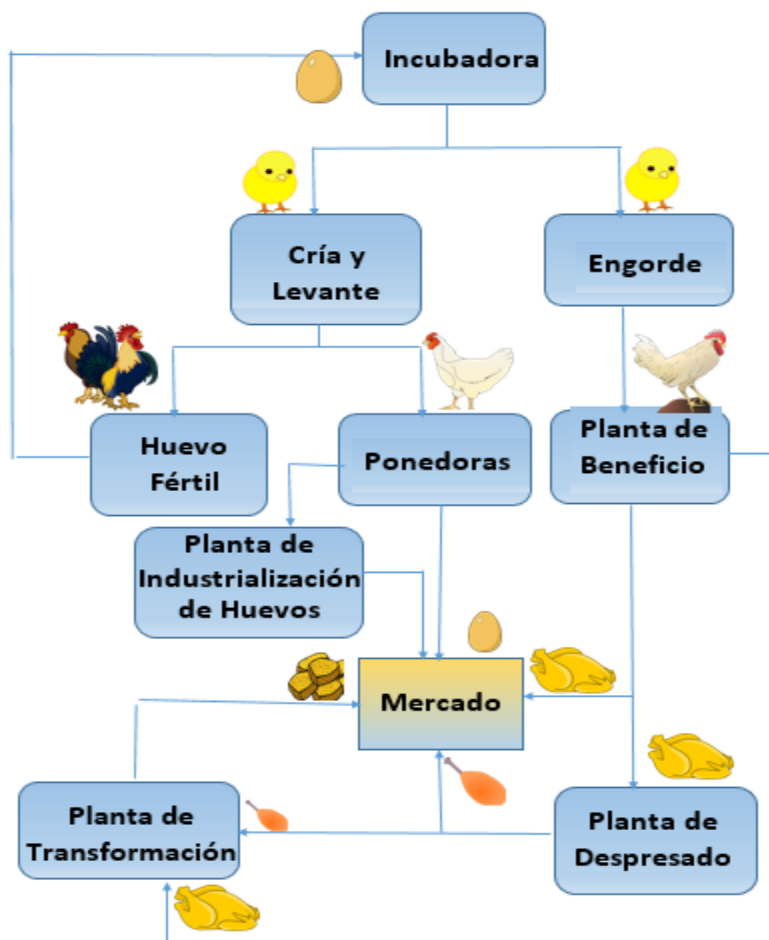
Los costos por alimentación en las granjas avícolas pueden llegar hasta el 85% del total, por tal razón el control sobre el alimento es una tendencia cada vez mayor en los grandes grupos económicos dedicados a la avicultura.

Requeridas para llevar al pollo en distintas presentaciones hasta el consumidor final.

1. Planta de Beneficio: son las plantas industriales que reciben pollos vivos, con un peso que puede oscilar entre 2 y 3,5 kilos dependiendo del mercado y los productores, sobre los cuales se dan las operaciones de recepción, insensibilización, degüello, desangrado, escaldado, desplumado, corte de patas y cabeza, eviscerado, empacado y almacenado. El producto principal que generan las Plantas de Beneficio es el pollo en canal, el cual puede ir a mercado o a Plantas de Despresado.
2. Planta de Despresado: estas son plantas que reciben el pollo en canal, y sobre éste realizan los cortes para obtener distintas presentaciones para el consumidor. El primer tipo de corte permite obtener la mitad delantera y la mitad trasera. De la mitad delantera se obtiene el cuello, la carcasa y los cuartos delanteros (cortes de suprema de pollo, filete y alas). De la mitad trasera se obtiene la carcasa y los cuartos traseros (muslos y contra muslos).
3. Planta de Transformación de Carne de Pollo: son las plantas en las cuales entra como materia prima carne de pollo, y sobre esta se da un proceso de transformación, el cual consiste de forma general en el moldeado y mezcla de la carne con aditivos y condimentos (embutidos y alimentos pre-cocidos).
4. Planta Industrializadora de Huevos: el mercado del huevo ya no es solo de consumo fresco, actualmente existen otros productos derivados entre los que se incluye huevo líquido, huevo en polvo, yema líquida, yema en polvo, clara de huevo o albúmina líquida y clara de huevo o albúmina en polvo. Para lograr estos productos, la Planta Industrializadora recibe los huevos, los clasifica, los lava, los quiebra, separa yema de clara (si es necesario), filtra, almacena,

pasteuriza y envasa. Para los productos en polvo, luego de la pasteurización, el huevo pasa por un proceso de deshidratación.

Gráfico 3. Proceso productivo aves de corral.



Fuente. Laurentin, Hernán. (2017). Cadena de valor en la industria avícola.

Bioseguridad.

Se entiende por bioseguridad al conjunto de medidas que garantizan la sanidad de las aves, la calidad del pollo y del huevo que consumimos. La Resolución 1183 de marzo de 2010 establece

las condiciones de bioseguridad que deben cumplir las granjas avícolas comerciales en el país para su certificación.

Ahí se estipula que un programa de bioseguridad debe tener en cuenta los siguientes aspectos: la ubicación de la explotación avícola; el diseño de las infraestructuras (galpones, bodegas, silos); la instalación de cercas perimetrales que delimitan las unidades productivas; control de entrada de vehículos y su desinfección, cuarto de vestido y duchas para el ingreso del personal y el control de entrada de visitantes; plan de vacunación; control de roedores y vectores; saneamiento de pollinazas y gallinazas antes de ser retiradas de las unidades productivas; manejo adecuado de residuos especialmente de mortalidades y excretas, entre otros.

La aplicación de estas medidas mejoran la productividad de la explotación avícola, ya que al proteger la salud de las aves se reduce la utilización de antibióticos y la mortalidad de animales, mejora la calidad, disminuye los costos y aumenta el rendimiento.

Medio ambiente

La actividad avícola puede tener impactos ambientales negativos. En el caso de las granjas, esta situación se daría por el uso ineficiente del agua en operaciones de lavado o por vertimiento

directo a las fuentes hídricas sin ningún tratamiento, así como por arrastre de la gallinaza y pollinaza, si éstas se encuentran almacenadas inadecuadamente.

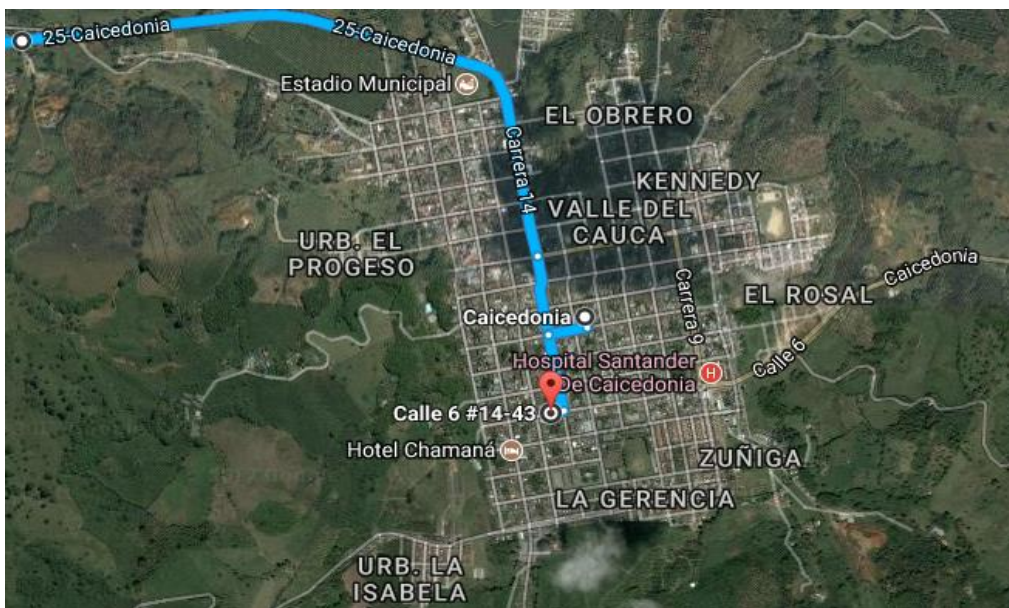
También el aire se puede contaminar con la gallinaza y la pollinaza que inician su proceso de descomposición inmediatamente después de ser excretada por las aves produciendo distintos gases, algunos de los cuales afectan el entorno y la salud de los trabajadores, causan molestias a los vecinos e impactos en la atmósfera, principalmente cuando los galpones están mal diseñados (pobre ventilación), cuando no se respeta la densidad de aves recomendada por los expertos o cuando las operaciones de manejo no son las mejores.

8.2. Descripción de la Organización

A continuación se procede a examinar toda la estructura organizacional establecida por la distribuidora "El Gran Pollo Campesino" del municipio de Caicedonia Valle del Cauca, el cual comprende todas las actividades de las áreas y procesos con las que cuenta la entidad para el desarrollo de su actividad económica, de este análisis se obtuvo una visión más global de la organización, que permitió evaluar finalmente su funcionamiento en cada uno de sus procesos, a través de la observación de cada uno de estos y el desarrollo de encuestas aplicadas a algunos miembros de la distribuidora.

La distribuidora “El Gran Pollo Campesino” es una microempresa familiar, ubicada en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca, en la calle 6 N° 14-43 Barrio María Inmaculada.

Figura 1. Ubicación geográfica de la Distribuidora.



Fuente. Google maps. Caicedonia Valle del Cauca. S.f.

Figura 2. Distribuidora el Gran Pollo Campesino.



Fuente. Fotografía tomada por autoras.

La Distribuidora “El Gran Pollo Campesino” del municipio de Caicedonia, Valle del Cauca dedicada a la producción, venta y distribución de pollo campesino de alta calidad, busca la satisfacción de las necesidades de sus clientes del municipio y de lugares aledaños.

8.2.1. Proceso de producción avícola.

Es importante mencionar que existen actividades generales que se implementan en los diferentes procesos productivos, estas actividades son:

- La limpieza y desinfección de los galpones, esta consiste en retirar la gallinaza o retirar las partes húmedas; barrido de techos, paredes, mallas y pisos en la parte interna y externa.
- Lavado de techos, paredes, mallas y pisos con escoba y cepillo.
- Desinfección del equipo y preparación del galpón para el recibimiento de los pollitos.

Las granjas de producción de carne requieren de pollitos para engorde. Esta materia prima inicial es suministrada por las granjas reproductoras, que se manejan dos fases: crianza y producción.

Las etapas de crianza y producción de aves reproductoras se realizan generalmente en piso y muy raras veces en jaulas. La superficie del suelo tiene un recubrimiento de materiales disponibles en la zona (viruta de madera, cascara de arroz, entre otros) llamado base o cama. La cama ayuda a absorber la humedad del ambiente, de los bebederos y la producida por las excretas; de esta manera se evitan daños en las patas de las aves y problemas respiratorios. Los galpones pueden ser

abiertos o en forma de túneles, y el equipo puede ser mecánico o automático en donde se realizan los controles estrictos de bioseguridad.

El ciclo completo en los pollos de engorde dura aproximadamente seis semanas, dividido a su vez en dos fases:

- Cría o iniciación: comienza desde el primer día de nacido (llamado pollito de un día) hasta que completa 24 o 28 días de vida, es decir, cuatro semanas.
- Engorde o finalización: va desde la cuarta hasta la sexta semana de vida (42 días), cuando ya está listo para sacrificio.

El proceso productivo inicia al recibir los pollitos, que pasan por un proceso de iniciación, vacunación y engorde. Los pollos se reciben de un día de edad y se engordan hasta los 35 o 42 días al alcanzar el peso de mercado; es importante mencionar que los días de crianza dependerán del peso requerido por los diferentes clientes o la demanda del mercado.

Durante los 10 primeros días se utilizan criadoras para proporcionar calor adicional a los pollitos, esto ayuda a mantener su temperatura corporal. Durante toda la etapa de engorde (desde el primer día hasta la edad de sacrificio) el pollito recibe alimento a voluntad, es decir que come tanto como desee. El perfil nutricional del alimento varía dependiendo de la edad y época del año. Adicionalmente, para estimular el consumo de alimento, se implementan programas de luz artificial.

Durante los primeros 21 días se administran las vacunas recomendadas por el médico veterinario para prevenir las enfermedades comunes en programas para granjas, región o país. Por otro lado, durante toda la etapa de engorde, limpieza y desinfección, se implementan estrictos controles de bioseguridad para evitar la introducción de microorganismos causantes de enfermedades, de animales domésticos y silvestres.

Para la crianza de aves se debe tener las instalaciones adecuadas, ubicado en una superficie plana y seca, libre de plagas, buena ventilación e iluminación. Al tener ya los animales en el galpón, se deben prevenir las enfermedades teniendo en cuenta las prácticas de manipulación e higiene, y de los depredadores cercando a las instalaciones, controlando así el ambiente para la producción.

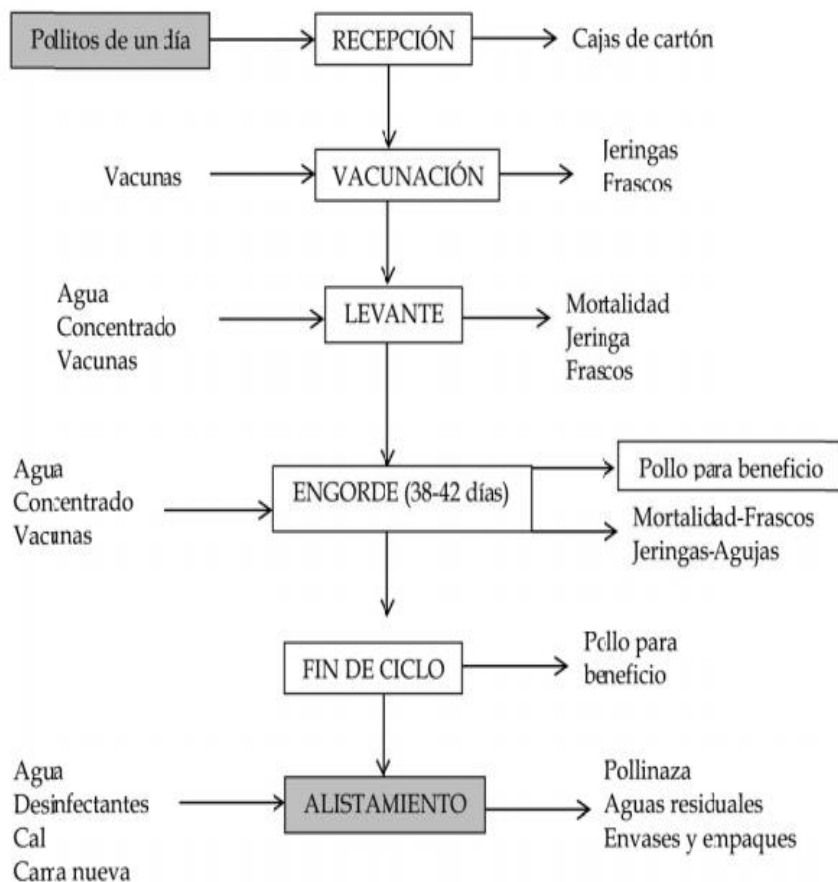
Igualmente se debe tener en cuenta algunos aspectos como la altura de los comederos, la altura ideal para que estos es que se encuentren debajo del buche de los pollos, alrededor de las instalaciones es indispensables árboles que sirvan como sombra, y que la vegetación que crezca sirva como fuente de proteínas, los bebederos deben ser en sistema redondo y el agua debe ser fresca y limpia, libre de microorganismos o contaminantes químicos.

Se debe tener en cuenta el espacio del galpón para la cantidad de aves que se crían, ya que por cada ave cuando esta adulta se debe contar con 3 metros cuadrados, y las cercas deben tener una altura de 3 metros para evitar que las aves se escapen y la entrada de los depredadores.

Cuando las aves llegan a la semana seis en el galpón alcanzan un peso de 3,5 kilogramos, siendo ya aptas para ser procesadas para la venta, si se quiere que tenga un mayor tamaño, se dejan hasta la semana ocho donde alcanzan un peso promedio de 5 kilogramos.

Una vez logrado el peso promedio de las aves se destinan a ser sacrificadas, posteriormente, se realiza la extracción de plumas, viseras, cabeza y garras. Luego se envasan y son llevadas a las cámaras de refrigeración para finalmente transportar el producto final a la distribuidora para su venta y distribución.

Gráfico 4. Proceso de pollos de engorde



Fuente. Aguilera, M. (2014). Pág. 22.

8.2.2. Proceso contable.

El contador titulado Jhon Jairo M, es el encargado de llevar la contabilidad de la distribuidora, tomando como insumo todos los soportes contables provenientes de la compra y venta, pago de nómina, gastos, costos, transacciones bancarias, entre otras. Posteriormente, esta información es procesada para generar los estados financieros, que le permiten el análisis de la situación real de la empresa, además, presentar las declaraciones correspondientes al periodo vencido.

8.2.3. Venta.

La venta del producto se realiza por peso (kilogramos), ya sea del pollo entero o por partes. La población demandante es variada ya que la distribuidora vende al por mayor y detal, contando con clientes de gran consumo como Hoteles, Restaurantes y tiendas, y otro de poco consumo como los residentes del municipio.

Gráfico 5. Cortes del pollo.



Fuente. Cortes de carne. (2017). DePeru.com

8.2.4. Distribución.

Esta consiste en llevar el producto hasta el lugar donde es requerido, dependiendo de la cantidad es entregado en camioneta o en motocicleta, ofreciendo un servicio a domicilio para mayor comodidad de los clientes.

8.2.5. Cargos.

- **Administrador:** se encarga de supervisar las actividades de los empleados, tomar los pedidos de los clientes de mayor consumo, recolectar el dinero de las ventas y, comprar los insumos requeridos tanto en el galpón como en el local. En el caso de la Distribuidora, el propietario es el mismo administrador.
- **Contador:** tiene como función llevar la información contable, generar estados financieros para el administrador y analizarlos, para dar una opinión de la situación de la empresa; también se encarga de las declaraciones que se deben presentar.
- **Vendedor:** su trabajo consiste en permanecer en la Distribuidora, atender, tomar los pedidos de los habitantes del municipio, manipular y organizar el pollo para su distribución. Agregado a sus funciones primarias, realiza la limpieza del local cuando la auxiliar de servicios generales no se encuentra.

- Conductor: es la persona que se encarga de llevar el producto del galpón a la distribuidora para su posterior venta, además lleva los pedidos de los clientes que son grandes consumidores.
- Domicilio: su función es la de distribuir los pedidos de los pequeños consumidores, en este caso a la casa de los habitantes del municipio, que realizan a la Distribuidora. Adicionalmente los días que no está la auxiliar de servicios generales, ayuda en la limpieza del local.
- Auxiliar de servicios generales: se encarga de la limpieza y desinfección del local donde se encuentra ubicada la distribuidora, esta labor la realiza 3 veces por semana.
- Encargado del Galpón: esta función la realizan tres personas, las actividades que realizan son el ingreso y salida de las aves de corral, estar pendiente y llevar registros de su alimentación, bebederos, vacunación, recolección de huevos, manejo de gallinaza, y de las semanas y peso promedio para su sacrificio.

Figura 3. Organigrama distribuidora El Gran Pollo Campesino.



Fuente. Elaboración propia con base a información de la empresa.

La distribuidora “El Gran Pollo Campesino de Caicedonia”, nace como una idea de negocio del señor Héctor Fabio Ardila, quien fue el primer y único propietario de dicha empresa y quien inició sus actividades. Con su fallecimiento su Hijo Fabio Andrés Ardila Pérez decide tomar la empresa y seguir prestando sus servicios, quedando el como único dueño ya que, no cuenta con socio alguno.

Es así como la Distribuidora Legalmente constituida por el señor Fabio Andrés Ardila Pérez y registrada a su nombre el 22 de septiembre del 2016 bajo el NIT 1115191170-0, en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca, desarrollando actividades de comercio como la producción y venta de aves de corral para para establecimientos y la población en general del municipio.

La Distribuidora como establecimiento especializado para la venta de pollo cuenta con dos competidores en el mercado, empresa Pollos M&M y la Distribuidora de Pollos la Americana,

pero ninguna de las mencionadas anteriormente cuenta con un galpón propio para la producción de su materia prima. La Distribuidora cuenta con un lema y una imagen representativa y diferenciadora con la competencia.

Figura 4. Logo de la distribuidora.



Fuente. Información entregada por parte de la organización.

En este capítulo se llevaron a cabo todas las actividades en las áreas y procesos con las que cuenta la distribuidora con el fin de analizar toda la estructura organizacional y tener un panorama más amplio, de tal manera que se permita evaluar finalmente su funcionamiento al no contar con un sistema de control interno. Las actividades que se llevaron a cabo fueron la observación de cada una de los procesos y el desarrollo de encuestas aplicadas a algunos miembros de la organización.

La distribuidora no tiene establecido políticas contables, financieras, administrativas y de control interno, que le permitan tener una base o guía al momento de realizar su actividad económica, ya que todo se realiza de manera empírica.

9. Capítulo III. Identificación de los Riesgos a los que se expone la distribuidora “El Gran Pollo Campesino” del Municipio de Caicedonia Valle del Cauca.

Con el objetivo de identificar los riesgos a los que se enfrenta la distribuidora “El Gran Pollo Campesino”, se aplicó el método de cuestionario mediante la lista de chequeo, con base a los cinco componentes de la metodología COSO I, la cual fue aplicada en su cabalidad al administrador Fabio Andrés Ardila Pérez y al contador público Jhon Jairo, adicionalmente para asegurar la información suministrada por estos, se entrevistó al vendedor Luis Alfredo Rojas Patiño.

9.1. Evaluación del Ambiente de Control

Tabla 3. Encuesta aplicada al administrador de la empresa.

AMBIENTE DE CONTROL				
Nº	FACTOR	SI	NO	OBSERVACIONES
<i>Integridad y valores éticos</i>				
1	¿Se encuentra un reglamento interno que rija el comportamiento del personal que labora en la distribuidora para la realización de sus funciones?		X	
2	¿Existe un código de conducta que contenga los valores éticos que deben aplicar los empleados de la empresa?		X	
3	¿Se tienen sanciones para aquellos empleados que actúan de manera inapropiada?	X		
<i>Compromiso a ser competente</i>				
1	¿Existe un sistema de selección o inducción de personal?	X		
2	¿Cuenta con programas de capacitación para sus empleados para mejorar su desempeño?		X	
3	¿Están definidas las competencias y capacidades necesarias para los perfiles requeridos?		X	

4	¿Se supervisa el desempeño de los empleados en sus actividades?	X		
5	¿Se fomenta la confianza entre los empleados y los directivos?	X		
6	¿Se genera actitudes de trabajo en equipo entre las distintas áreas de la organización?	X		
Filosofía y estilo operativo de la administración				
1	¿La administración demuestra a través de sus actividades el interés hacia un control interno como son: reuniones y conferencias internas?		X	
2	¿Existe una rotación del personal de manera que se intercambien las actividades?	X		
3	¿Considera importante la presentación de información financiera exacta, y se apega a las Normas de Información Financiera?	X		
4	¿Implementa el presupuesto como un mecanismo de control?	X		
Estructura organizacional				
1	¿Cuenta con una estructura organizacional definida?	X		
2	¿Tiene la organización un plan estratégico donde incluye misión, visión, principios o valores corporativos?		X	
3	¿El plan estratégico apoya los objetivos de la organización?		X	
Asignación de autoridad y responsabilidad				
1	¿Se da a conocer a los trabajadores sus deberes y responsabilidades?	X		
2	¿Cuenta la empresa con un manual de funciones?		X	
3	¿La Asignación de responsabilidades está delimitada por las áreas existentes en la organización?	X		
Políticas y procedimientos de recursos humanos				
1	¿Se promueve la satisfacción de los empleados?	X		

2	¿Existen políticas y procedimientos de contratación?	X		No se evidenciaron por escrito.
3	¿Se informa por parte de la administración el incumplimiento de las normas y se toman los correctivos correspondientes?		X	
4	¿La administración proporciona instrucciones adecuadas de las funciones de sus empleados?	X		
5	¿Se les proporciona a los empleados herramientas de trabajo, y se tiene un ambiente seguro y sin obstáculos para el cumplimiento de sus actividades?	X		
6	¿Se realiza monitoreo del clima organizacional del personal de la empresa?	X		
Total		16	9	

Fuente. Elaboración propia con base en la información recolectada (2017).

En la tabla 3, se muestran las respuestas dadas por el administrador de la empresa, en relación con el componente ambiente de control. De los 25 factores, 9 fueron negativos, de donde se concluye que no hay evidencia física de un reglamento interno de trabajo, manual de funciones, normas correctivas, ni un código de ética establecido, ya que estos solo se producen de manera verbal.

También es importante recalcar que la empresa no tiene definido un plan estratégico, que le permita a la dirección fijar sus objetivos a largo plazo, maximizar el tiempo útil de la alta dirección y, su percepción y apreciación de previsiones y tendencias importantes, estimulando y motivando a todos los niveles de la empresa.

Por otro lado, tampoco cuenta con planes de capacitación, ni la definición de perfiles para desempeñar los cargos requeridos, lo que ocasiona el desconocimiento de las competencias y

aptitudes del personal de la empresa. Así mismo, se evidencia una debilidad en la cultura de la entidad por parte de la administración al no realizar reuniones o conferencias habituales que le permita una interacción con sus empleados y el conocimiento de los aspectos positivos y negativos que afectan a la organización.

Tabla 4. Encuesta aplicada al contador de la empresa.

AMBIENTE DE CONTROL				
Nº	FACTOR	SI	NO	OBSERVACIONES
<i>Integridad y valores éticos</i>				
1	¿Se encuentra un reglamento interno que rija el comportamiento del personal que labora en la distribuidora para la realización de sus funciones?		X	
2	¿Existe un código de conducta que contenga los valores éticos que deben aplicar los empleados de la empresa?		X	
3	¿Se tienen sanciones para aquellos empleados que actúan de manera inapropiada?	X		
<i>Compromiso a ser competente</i>				
1	¿Existe un sistema de selección o inducción de personal?	X		
2	¿Cuenta con programas de capacitación para sus empleados para mejorar su desempeño?		X	
3	¿Están definidas las competencias y capacidades necesarias para los perfiles requeridos?		X	
4	¿Se supervisa el desempeño de los empleados en sus actividades?	X		
5	¿Se fomenta la confianza entre los empleados y los directivos?	X		
6	¿Se genera actitudes de trabajo en equipo entre las distintas áreas de la organización?	X		
<i>Filosofía y estilo operativo de la administración</i>				

1	¿La administración demuestra a través de sus actividades el interés hacia un control interno como son: reuniones y conferencias internas?		X	
2	¿Existe una rotación del personal de manera que se intercambien las actividades?	X		
3	¿Considera importante la presentación de información financiera exacta, y se apega a las Normas de Información Financiera?	X		
4	¿Implementa el presupuesto como un mecanismo de control?	X		
<i>Estructura organizacional</i>				
1	¿Cuenta con una estructura organizacional definida?		X	
2	¿Tiene la organización un plan estratégico donde incluye misión, visión, principios o valores corporativos?		X	
3	¿El plan estratégico apoya los objetivos de la organización?		X	
<i>Asignación de autoridad y responsabilidad</i>				
1	¿Se da a conocer a los trabajadores sus deberes y responsabilidades?	X		
2	¿Cuenta la empresa con un manual de funciones?		X	
3	¿La Asignación de responsabilidades está delimitada por las áreas existentes en la organización?	X		
<i>Políticas y procedimientos de recursos humanos</i>				
1	¿Se promueve la satisfacción de los empleados?	X		
2	¿Existen políticas y procedimientos de contratación?	X		
3	¿Se informa por parte de la administración el incumplimiento de las normas y se toman los correctivos correspondientes?		X	
4	¿La administración proporciona instrucciones adecuadas de las funciones de sus empleados?	X		

5	¿Se les proporciona a los empleados herramientas de trabajo, y se tiene un ambiente seguro y sin obstáculos para el cumplimiento de sus actividades?	X		
6	¿Se realiza monitoreo del clima organizacional del personal de la empresa?	X		
Total		15	10	

Fuente. Elaboración propia con base en la información recolectada (2017).

En la tabla 4, y en relación a las respuestas del contador de la empresa, a los mismos factores aplicados al administrador, se ve claramente como para el contador de los 25 factores del componente ambiente de control 10 son negativos, coincidiendo en algunos puntos con el administrador como la falta de un reglamento interno, código de conducta, manual de funciones, plan estratégico enfocado a la consecución de sus objetivos organizacionales.

Asimismo, carece de un programa de capacitación y de las competencias y capacidades requeridas para los perfiles de trabajo. Del mismo modo, la administración a través de sus actividades no presenta interés hacia un control interno ya que solo se limita a desarrollar sus actividades diarias. Adicionalmente, no existe una estructura organizacional definida que sea conocida por todos los miembros de la empresa.

Tabla 5. Encuesta aplicada al vendedor de la empresa.

AMBIENTE DE CONTROL				
Nº	FACTOR	SI	NO	OBSERVACIONES
<i>Integridad y valores éticos</i>				
1	¿Se encuentra un reglamento interno que rija el comportamiento del personal que labora en la distribuidora para la realización de sus		X	

	funciones?			
2	¿Existe un código de conducta que contenga los valores éticos que deben aplicar los empleados de la empresa?		X	
3	¿Se tienen sanciones para aquellos empleados que actúan de manera inapropiada?	X		
<i>Compromiso a ser competente</i>				
1	¿Existe un sistema de selección o inducción de personal?	X		
2	¿Cuenta con programas de capacitación para sus empleados para mejorar su desempeño?		X	
3	¿Están definidas las competencias y capacidades necesarias para los perfiles requeridos?		X	
4	¿Se supervisa el desempeño de los empleados en sus actividades?	X		
5	¿Se fomenta la confianza entre los empleados y los directivos?	X		
6	¿Se genera actitudes de trabajo en equipo entre las distintas áreas de la organización?	X		
<i>Filosofía y estilo operativo de la administración</i>				
1	¿La administración demuestra a través de sus actividades el interés hacia un control interno como son: reuniones y conferencias internas?		X	
2	¿Existe una rotación del personal de manera que se intercambien las actividades?	X		
3	¿Considera importante la presentación de información financiera exacta, y se apega a las Normas de Información Financiera?	X		
4	¿Implementa el presupuesto como un mecanismo de control?	X		
<i>Estructura organizacional</i>				
1	¿Cuenta con una estructura organizacional definida?		X	
2	¿Tiene la organización un plan estratégico donde incluye misión, visión, principios o valores corporativos?		X	

3	¿El plan estratégico apoya los objetivos de la organización?		X	
Asignación de autoridad y responsabilidad				
1	¿Se da a conocer a los trabajadores sus deberes y responsabilidades?	X		
2	¿Cuenta la empresa con un manual de funciones?		X	
3	¿La Asignación de responsabilidades está delimitada por las áreas existentes en la organización?	X		
Políticas y procedimientos de recursos humanos				
1	¿Se promueve la satisfacción de los empleados?	X		
2	¿Existen políticas y procedimientos de contratación?	X		
3	¿Se informa por parte de la administración el incumplimiento de las normas y se toman los correctivos correspondientes?		X	
4	¿La administración proporciona instrucciones adecuadas de las funciones de sus empleados?	X		
5	¿Se les proporciona a los empleados herramientas de trabajo, y se tiene un ambiente seguro y sin obstáculos para el cumplimiento de sus actividades?	X		
6	¿Se realiza monitoreo del clima organizacional del personal de la empresa?		X	
Total		14	11	

Fuente. Elaboración propia con base en la información recolectada (2017).

En la tabla 5, aplicada al vendedor de la distribuidora, se pudo concluir que los factores tienen similitud con las respuestas del administrador y el contador, de los cuales de 25 factores en total, 11 puntos son negativos. Donde se evidencia que no cuenta con un reglamento interno, plan estratégico, manual de funciones, código de conducta, exigencias para los perfiles de los

empleados y planes de capacitación, creando una desventaja en cuanto a la efectividad de los procesos.

Del mismo modo, no se monitorea el clima organizacional, causando un obstáculo en el desempeño de las actividades, puesto que las malas relaciones entre los empleados son factores internos que afectan a la empresa. Además, no cuenta con una estructura organizacional que establezca las áreas delimitadas, la división del trabajo, lo que genera confusiones al momento de realizar las labores.

9.2. Valoración del Riesgo

Se aplicó la encuesta correspondiente del componente valoración de riesgos al administrador y contador de la distribuidora ya que son los cargos que más conocen y están involucrados con los procesos más importantes de la entidad.

Tabla 6. Entrevista aplicada al administrador de la empresa.

VALORACIÓN DE RIESGOS				
Nº	FACTOR	SI	NO	OBSERVACIONES
<i>Identificación de Riesgos</i>				
<i>Nivel operativo</i>				
1	¿Se evalúa las actividades realizadas por los empleados en las distintas áreas?	X		
2	¿Es adecuado el trato que tienen los empleados frente a los clientes y los proveedores?	X		
3	¿Se toman acciones correctivas cuando se hallan errores en el nivel operativo?	X		
4	¿Se manejan indicadores que midan la productividad?		X	

5	¿Se verifica que el producto se encuentre almacenado en las instalaciones y temperatura correcta?	X		
6	¿La empresa posee la certificación de la norma ISO 9001 (Sistema de Gestión de Calidad) para garantizar a sus clientes la mejora de los productos y servicios?		X	
7	¿El galpón se encuentra registrado en el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA)?	X		
8	<p>¿El galpón cuenta con procedimientos operativos estandarizados y documentados (POES) en los siguientes puntos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tratamientos de aguas. • Desinfección de instalaciones, equipos y utensilios. • Disposición de la mortalidad. • Control integrado de plagas en insectos. • Tratamiento de gallinaza. • Programa de vacunación. 	X X X X X X		
9	¿El galpón cuenta con un cerco perimetral en buen estado que impide el libre tránsito de personas, vehículos y minimiza el ingreso de animales al galpón?	X		
10	¿El galpón cuenta con un sistema permanente de desinfección de los vehículos que ingresan?		X	
11	¿El galpón se encuentra libre de malezas, escombros, basuras o cualquier material desecho?	X		
12	¿El galpón cuenta con mallas que impiden el ingreso de otras aves a estos?	X		
13	¿El galpón se encuentra señalizado en cada área?		X	
14	¿El galpón cuenta con cámara de desinfección para los objetos personales que necesariamente tengan que entrar a la granja (calzado)?	X		
15	¿El almacenamiento del alimento se realiza en áreas delimitadas sobre estibas para aquellos que no utilizan tolvas o silos?	X		

16	¿El transporte de las aves vivas hacia la planta de beneficio y las aves de levante se realiza en guacales limpios y desinfectados?	X		
17	¿El galpón cuenta con dotación para los visitantes y overol para los que laboran en este?		X	
18	¿El galpón cuenta con áreas independientes para el almacenamiento de medicamentos, plaguicidas y sustancias de limpieza y desinfección?	X		
19	¿La gallinaza tratada es movilizada fuera del galpón con un sistema que asegura la no dispersión de la misma fuera del vehículo que lo transporta?	X		
<i>A nivel administrativo</i>				
1	¿Cumple con los requisitos y permisos necesarios para la creación de la empresa y desarrollo de la actividad a la cual se dedica la distribuidora?	X		
2	¿La distribuidora tiene definido sus objetivos de negocio?	X		No se evidenciaron por escrito
3	¿Los objetivos de la distribuidora están alineados con los objetivos de los procesos?	X		
4	¿La distribuidora definió políticas sobre riesgos y controles en todos los niveles de sus operaciones?		X	
5	¿Los riesgos de negocio tanto internos como externos son calificados teniendo en cuenta su probabilidad de ocurrencia y su impacto con los estados financieros?		X	
6	¿Para cada riesgo significativo de negocio identificado, existe una respuesta por parte de la administración que pueda mitigar su impacto?	X		
7	¿La administración ha definido niveles de autoridad?	X		
8	¿La administración ha implementado canales de comunicación efectivos?	X		
<i>A nivel financiero</i>				
1	¿Existe un sistema contable, donde se evidencie las operaciones económicas de la distribuidora?	X		
2	¿El sistema contable utilizado responde a las necesidades de la distribuidora?	X		
3	¿Cuenta con un sistema de control de inventarios?	X		

4	<p>Cuenta con los mecanismos apropiados para detectar riesgos externos, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avances tecnológicos. • Obligaciones o requerimientos de entidades externas. • Reforma o actualización de normas y leyes. • Cambios en relación con los clientes y/o proveedores. • Entrada de nuevos competidores. • Problemas financieros de clientes y/o proveedores. 	X	X	
5	¿Existe documentación soporte de las transacciones realizadas por la distribuidora?	X		
6	¿Existen políticas de cobro a clientes por ventas a crédito?		X	
7	¿Existen políticas de pago a proveedores por las compras a crédito?		X	
8	¿El contador de la distribuidora ha presentado en forma clara, comprensible, confiable, útil, pertinente, comparable y oportuna los estados financieros a las instancias pertinentes?	X		
9	¿Cuenta con un sistema de indicadores que permita evaluar los resultados?		X	
10	¿Se realiza un seguimiento al proceso o área contable?		X	
11	¿Los saldos de caja al cierre están debidamente soportados y conciliados?	X		
12	¿Todas las cuentas bancarias están debidamente conciliadas?	X		
13	¿Se archivan cronológicamente los duplicados de las consignaciones con el respectivo sellado del banco?	X		
14	¿Los fondos de caja menor se mantienen bajo una base de fondo fijo?		X	

15	¿La responsabilidad principal del fondo de caja menor está limitada a una sola persona?	X		
16	¿Se llevan a cabo arqueos periódicos del fondo de caja menor?	X		
17	¿Están los pedidos de los clientes sujetos a revisión y aprobación antes de prestar el servicio?	X		
18	¿Los saldos a cargo de los empleados son revisados periódicamente?	X		
19	¿Todos los activos susceptibles de depreciar fueron depreciados teniendo en cuenta su vida útil?	X		
20	¿Todas las obligaciones financieras de la compañía están debidamente registradas?	X		
21	¿Los saldos de proveedores y cuentas por pagar están debidamente conciliados?	X		
22	¿Los saldos de las cuentas a pagar representan deudas reales de la empresa?	X		
23	¿El valor de las declaraciones tributarias de IVA, retención en la fuente e industria y comercio cruza debidamente con los registros contables?	X		
24	¿Los saldos de obligaciones laborales están debidamente conciliados con el módulo de nómina?	X		
25	¿Se han realizado todas las revelaciones de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados?	X		
26	¿Se prepararon los estados financieros de propósito general los cuales incluyen balance general, estado de resultados, de cambios en el patrimonio, de cambios en la situación financiera y de flujos de efectivo y sus respectivas notas?	X		
27	¿Los libros de la empresa se encuentran al día?		X	No se manejan libros ni se cuenta con un software contable
Total		50	14	

Fuente. Elaboración propia con base en la información recolectada (2017).

La tabla 6, muestra las respuestas dadas por el administrador, de las cuales se obtuvieron 14 puntos negativos de 64 factores propuestos de evaluación en total. De acuerdo a lo anterior, a nivel operativo no existen indicadores que midan la productividad, lo que evita la identificación de fallas en el producto ofrecido. Además, por desconocimiento de la norma no posee un sistema de gestión de calidad, lo que impide la certificación de la norma ISO 9001.

Los empleados y visitantes, no cuentan con el traje adecuado para la visita o estancia en el galpón ni tampoco con un sistema de desinfección permanente de los vehículos que ingresan a este, ocasionando contaminación para las aves. Por otro lado, no se evidencio señalización en el área de producción, lo que genera un ambiente inseguro de trabajo, abriendo la posibilidad de que ocurran accidentes o incidentes, ya que no se procede de manera preventiva teniendo como resultado sanciones que afectan de forma negativa a la organización.

A nivel administrativo, la empresa no definió políticas que puedan detectar y prevenir los riesgos que se puedan presentar en todas las áreas de la organización, y tampoco son calificados tenido en cuenta su probabilidad de ocurrencia ni su impacto en los estados financieros, lo que ocasiona pérdida de recursos importantes para la organización.

A nivel financiero, no se manejan libros de contabilidad ni se posee un software contable, ya que todo se registra en el aplicativo de Excel de forma básica. Además, no cuenta con los mecanismos apropiados para detectar riesgos externos como los avances tecnológicos. Por otra parte, al no existir políticas de cobro a clientes y pago a proveedores por compras y ventas a crédito, causa la disminución de la liquidez, aumentando así el tiempo de demora al pago oportuno de los proveedores.

No se cuentan con un sistema de indicadores que le permitan a la entidad apoyar el proceso de gestión, control y evaluar los estados financieros para tomar decisiones sobre crecimiento, inversión o financiación, que permitan aumentar la rentabilidad de la empresa.

Al proceso contable no se le realiza ningún seguimiento, ya que este proceso es exclusivo del contador de la empresa, por tal razón el administrador desconoce aspectos del área contable. Igualmente, la empresa no tiene establecido un fondo fijo de caja menor lo que genera el no pago de los gastos inmediatos que se requieren.

Tabla 7. Encuesta aplicada al contador de la empresa.

VALORACIÓN DE RIESGOS				
Nº	FACTOR	SI	NO	OBSERVACIONES
<i>Identificación de Riesgos</i>				
<i>Nivel operativo</i>				
1	¿Se evalúa las actividades realizadas por los empleados en las distintas áreas?	X		
2	¿Es adecuado el trato que tienen los empleados frente a los clientes y los proveedores?	X		
3	¿Se toman acciones correctivas cuando se hallan errores en el nivel operativo?	X		
4	¿Se manejan indicadores que midan la productividad?		X	
5	¿Se verifica que el producto se encuentre almacenado en las instalaciones y temperatura correcta?	X		
6	¿La empresa posee la certificación de la norma ISO 9001 (Sistema de Gestión de Calidad) para garantizar a sus clientes la mejora de los productos y servicios?		X	
7	¿El galpón se encuentra registrado en el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA)?	X		

8	<p>¿El galpón cuenta con procedimientos operativos estandarizados y documentados (POES) en los siguientes puntos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tratamientos de aguas. • Desinfección de instalaciones, equipos y utensilios. • Disposición de la mortalidad. • Control integrado de plagas en insectos. • Tratamiento de gallinaza. • Programa de vacunación. 	X X X X X X		
9	¿El galpón cuenta con un cerco perimetral en buen estado que impide el libre tránsito de personas, vehículos y minimiza el ingreso de animales al galpón?	X		
10	¿El galpón cuenta con un sistema permanente de desinfección de los vehículos que ingresan?		X	
11	¿El galpón de encuentra libre de malezas, escombros, basuras o cualquier material desecho?	X		
12	¿El galpón cuenta con mallas que impiden el ingreso de otras aves a estos?	X		
13	¿El galpón se encuentra señalizado en cada área?		X	
14	¿El galpón cuenta con cámara de desinfección para los objetos personales que necesariamente tengan que entrar a la granja (calzado)?	X		
15	¿El almacenamiento del alimento se realiza en áreas delimitadas sobre estibas para aquellos que no utilizan tolvas o silos?	X		
16	¿El transporte de las aves vivas hacia la planta de beneficio y las aves de levante se realiza en guacales limpios y desinfectados?	X		
17	¿El galpón cuenta con dotación para los visitantes y overol para los que laboran en este?		X	
18	¿El galpón cuenta con áreas independientes para el almacenamiento de medicamentos, plaguicidas y sustancias de limpieza y desinfección?	X		
19	¿La gallinaza tratada es movilizada fuera del galpón con un sistema que asegura la no	X		

	dispersión de la misma fuera del vehículo que lo transporta?			
<i>A nivel administrativo</i>				
1	¿Cumple con los requisitos y permisos necesarios para la creación de la empresa y desarrollo de la actividad a la cual se dedica la distribuidora?	X		
2	¿La distribuidora tiene definido sus objetivos de negocio?	X		
3	¿Los objetivos de la distribuidora están alineados con los objetivos de los procesos?	X		
4	¿La distribuidora definió políticas sobre riesgos y controles en todos los niveles de sus operaciones?		X	
5	¿Los riesgos de negocio tanto internos como externos son calificados teniendo en cuenta su probabilidad de ocurrencia y su impacto con los estados financieros?		X	
6	¿Para cada riesgo significativo de negocio identificado, existe una respuesta por parte de la administración que pueda mitigar su impacto?		X	
7	¿La administración ha definido niveles de autoridad?	X		
8	¿La administración ha implementado canales de comunicación efectivos?	X		
<i>A nivel financiero</i>				
1	¿Existe un sistema contable, donde se evidencie las operaciones económicas de la distribuidora?	X		
2	¿El sistema contable utilizado responde a las necesidades de la distribuidora?	X		
3	¿Cuenta con un sistema de control de inventarios?	X		
4	Cuenta con los mecanismos apropiados para detectar riesgos externos, tales como: <ul style="list-style-type: none"> • Avances tecnológicos. • Obligaciones o requerimientos de entidades externas. • Reforma o actualización de normas y leyes. • Cambios en relación con los clientes y/o proveedores. 	X	X	X

	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de nuevos competidores. • Problemas financieros de clientes y/o proveedores. 	X		
5	¿Existe documentación soporte de las transacciones realizadas por la distribuidora?	X		
6	¿Existen políticas de cobro a clientes por ventas a crédito?		X	
7	¿Existen políticas de pago a proveedores por las compras a crédito?		X	
8	¿El contador de la distribuidora ha presentado en forma clara, comprensible, confiable, útil, pertinente, comparable y oportuna los estados financieros a las instancias pertinentes?	X		
9	¿Cuenta con un sistema de indicadores que permita evaluar los resultados?		X	
10	¿Se realiza un seguimiento al proceso o área contable?	X		
11	¿Los saldos de caja al cierre están debidamente soportados y conciliados?	X		
12	¿Todas las cuentas bancarias están debidamente conciliadas?	X		
13	¿Se archivan cronológicamente los duplicados de las consignaciones con el respectivo sellado del banco?	X		
14	¿Los fondos de caja menor se mantienen bajo una base de fondo fijo?		X	
15	¿La responsabilidad principal del fondo de caja menor está limitada a una sola persona?	X		
16	¿Se llevan a cabo arqueos periódicos del fondo de caja menor?		X	
17	¿Están los pedidos de los clientes sujetos a revisión y aprobación antes de realizar la venta?	X		
18	¿Los saldos a cargo de los empleados son revisados periódicamente?	X		
19	¿Todos los activos susceptibles de depreciar fueron depreciados teniendo en cuenta su vida útil?	X		
20	¿Todas las obligaciones financieras de la compañía están debidamente registradas?	X		
21	¿Los saldos de proveedores y cuentas por pagar están debidamente conciliados?	X		

22	¿Los saldos de las cuentas a pagar representan deudas reales de la empresa?	X		
23	¿El valor de las declaraciones tributarias de IVA, retención en la fuente e industria y comercio cruza debidamente con los registros contables?	X		Exento de IVA
24	¿Los saldos de obligaciones laborales están debidamente conciliados con el módulo de nómina?	X		
25	¿Se han realizado todas las revelaciones de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados?	X		
26	¿Se prepararon los estados financieros de propósito general los cuales incluyen balance general, estado de resultados, de cambios en el patrimonio, de cambios en la situación financiera y de flujos de efectivo y sus respectivas notas?	X		
27	¿Los libros de la empresa se encuentran al día?		X	No se manejan libros.
Total		47	17	

Fuente. Elaboración propia con base en la información recolectada (2017).

La tabla 7, se evidencia las respuestas dadas por el contador, de las cuales se obtuvieron 17 puntos negativos de 64 factores planteados en total. Se concluye que, a nivel operativo no existen indicadores que midan la productividad, no posee un sistema de gestión de calidad, lo que impide la certificación de la norma ISO 9001, no cuenta con el traje adecuado para la visita o estancia en el galpón, ni tampoco con un sistema de desinfección permanente de los vehículos que ingresan al galpón, no existe señalización en el área de producción.

A nivel administrativo, la empresa no definió políticas que puedan detectar y prevenir los riesgos, y tampoco los califica teniendo en cuenta su probabilidad de ocurrencia ni su impacto en los estados financieros, lo que ocasiona pérdida de recursos importantes para la organización. Debido a lo anterior, para cada riesgo significativo no existe una respuesta por parte de la administración.

A nivel financiero, la información que se tiene como base para la elaboración de estados financieros es limitada, ya que solo se cuenta con los soportes y el registro que se lleva en el aplicativo de Excel y no se manejan libros que permitan tener un orden y control de las diversas transacciones que realiza la entidad. Igualmente, no cuenta con los mecanismos apropiados para detectar los riesgos externos como los avances tecnológicos, problemas financieros y cambios de clientes y/o proveedores. Por otra parte, al no existir políticas de cobro a clientes y pago a proveedores por compras y ventas a crédito, afecta la situación financiera, sus inventarios de materia prima, pago de sus empleados, proveedores y entidades financieras. Tampoco se cuenta con un sistema de indicadores que le permitan a la entidad apoyar el proceso de gestión, control y evaluar los estados financieros para tomar decisiones. Además, la empresa no tiene establecido un fondo fijo de caja menor, ni un control periódico para este.

9.3. Actividades de Control

Tabla 8. Encuesta aplicada al administrador de la empresa.

ACTIVIDADES DE CONTROL				
Nº	FACTOR	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Se han establecido políticas y procedimientos que le permitan a la dirección evitar o minimizar los riesgos registrados?		X	
2	¿Se han determinado actividades de control para cada uno de los riesgos identificados?		X	
3	¿Se verifican el cumplimiento de los procedimientos operativos estandarizados y documentados (POES)?	X		
4	¿Existe algún empleado que tenga control total sobre alguna actividad importante para la entidad?	X		
5	¿Los empleados emplean los controles necesarios al ejecutar las tareas o procesos de la distribuidora?		X	

6	¿Se realiza la revisión del desempeño de cada uno de los miembros de la distribuidora?	X		
7	¿Se les asignan a diferentes personas la responsabilidad del registro de las transacciones, pago proveedores, facturas, gastos entre otras tareas de la entidad?		X	
8	¿Existe un adecuado flujo de información entre las áreas de la distribuidora que promueva el desempeño de manera coordinada?	X		
9	¿Existe documentación escrita de las operaciones y transacciones de la distribuidora (órdenes de compra, recibos, etc.)?	X		
10	¿Dicha documentación se encuentra en buenas condiciones, de forma completa y oportuna, facilitando la revisión del proceso contable?	X		
11	¿La adecuada asignación de responsabilidades permite que la tarea asignada sea ejecutada por el respectivo personal?	X		
12	¿La distribuidora cuenta con algún tipo de software contable?		X	
13	¿Las operaciones y transacciones son registradas y clasificadas de manera oportuna?	X		
14	¿Las operaciones y transacciones son registradas de manera física y digital?	X		
15	¿Los registros contables se realizan por fecha y secuencia numérica?	X		
16	¿Está controlado el acceso a los sistemas de información que se utilizan en la distribuidora?	X		
17	¿Se han establecido controles lógicos y físicos que permitan detectar los accesos no autorizados?	X		
Total		12	5	

Fuente. Elaboración propia con base en la información recolectada (2017).

En la tabla 8, se encuentra que de 17 preguntas, se obtuvieron 5 puntos negativos, acerca del componente de actividades de control aplicadas al administrador de la entidad. Se resalta, que la empresa no ha establecido políticas y procedimientos que le permitan a la dirección evitar o minimizar riesgos. Además, la administración y los empleados no establecen actividades de control para cada uno de los riesgos identificados.

La empresa no tiene una buena segregación de responsabilidades puesto que se sobrecarga de actividades a una sola persona. Y no se cuenta con un software contable propio que facilite y se ajuste a las necesidades de la empresa.

Tabla 9. Encuesta aplicada al contador de la empresa.

ACTIVIDADES DE CONTROL				
Nº	FACTOR	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Se han establecido políticas y procedimientos que le permitan a la dirección evitar o minimizar los riesgos registrados?		X	
2	¿Se han determinado actividades de control para cada uno de los riesgos identificados?		X	
3	¿Se verifican el cumplimiento de los procedimientos operativos estandarizados y documentados (POES)?	X		
4	¿Existe algún empleado que tenga control total sobre alguna actividad importante para la entidad?		X	
5	¿Los empleados emplean los controles necesarios al ejecutar las tareas o procesos de la distribuidora?		X	
6	¿Se realiza la revisión del desempeño de cada uno de los miembros de la distribuidora?	X		
7	¿Se les asignan a diferentes personas la responsabilidad del registro de las transacciones, pago proveedores, facturas, gastos entre otras tareas de la entidad?		X	
8	¿Existe un adecuado flujo de información entre las áreas de la distribuidora que promueva el desempeño de manera coordinada?	X		
9	¿Existe documentación escrita de las operaciones y transacciones de la distribuidora (órdenes de compra, recibos, etc.)?	X		
10	¿Dicha documentación se encuentra en buenas condiciones, de forma completa y oportuna, facilitando la revisión del proceso contable?	X		
11	¿La adecuada asignación de responsabilidades permite que la tarea asignada sea ejecutada por el respectivo personal?	X		
12	¿La distribuidora cuenta con algún tipo de software contable?		X	

13	¿Las operaciones y transacciones son registradas y clasificadas de manera oportuna?	X		
14	¿Las operaciones y transacciones son registradas de manera física y digital?	X		
15	¿Los registros contables se realizan por fecha y secuencia numérica?	X		
16	¿Está controlado el acceso a los sistemas de información que se utilizan en la distribuidora?	X		
17	¿Se han establecido controles lógicos y físicos que permitan detectar los accesos no autorizados?	X		
Total		11	6	

Fuente. Elaboración propia con base en la información recolectada (2017).

En la tabla 9, se encuentra que de 11 factores, se obtuvieron 6 puntos negativos, acerca del componente de actividades de control aplicadas al contador de la entidad. Se resalta, que la empresa no ha establecido políticas y procedimientos que le permitan a la dirección evitar o minimizar riesgos. Además, la administración y los empleados no establecen actividades de control para cada uno de los riesgos identificado, causando la ineficiencia en los procesos, el mal uso de los recursos, el incumplimiento de normas o leyes, deficiencia en los canales de comunicación, entre otros.

La existencia de empleados que tengan control total sobre una actividad genera un riesgo a la entidad, puesto que se sobrecarga de actividades a una sola persona y no se aplica un control a esta. La empresa no cuenta con un software contable propio, ya que este es del contador.

9.4. Información y Comunicación

Tabla 10. Encuesta aplicada al administrador de la empresa.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
Nº	FACTOR	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿El sistema de información responde a las necesidades de la distribuidora?	X		
2	¿La información financiera es comunicada al dueño y/o al personal administrativo, proveedores y/o entidades financieras?	X		
3	¿Las políticas y procedimientos se comunican de manera eficaz a todos los empleados de la distribuidora?		X	
4	¿Existe comunicación y retroalimentación entre el personal sobre las diferentes problemáticas que se presentan en las áreas de la distribuidora?	X		
5	¿Se permite que los empleados de menor nivel participen y propongan cambios que mejore el desempeño de la distribuidora?	X		
6	¿La administración utiliza diferentes estrategias de comunicación cuando la información debe comunicarse por fuera y dentro de la distribuidora?	X		
Total		5	1	

Fuente. Elaboración propia con base en la información recolectada (2017).

La tabla 10, para el factor de información y comunicación, se plantearon 6 factores al administrador de la empresa, de las cuales 1 punto se obtuvo como negativo, por lo que se refleja que no existen políticas y procedimientos establecidos que se puedan comunicar o dar a conocer en todos los niveles de la organización.

Tabla 11. Encuesta aplicada al contador de la empresa.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
Nº	FACTOR	SI	NO	OBSERVACIONES

1	¿El sistema de información responde a las necesidades de la distribuidora?	X		
2	¿La información financiera es comunicada al dueño y/o al personal administrativo, proveedores y/o entidades financieras?	X		
3	¿Las políticas y procedimientos se comunican de manera eficaz a todos los empleados de la distribuidora?		X	
4	¿Existe comunicación y retroalimentación entre el personal sobre las diferentes problemáticas que se presentan en las áreas de la distribuidora?	X		
5	¿Se permite que los empleados de menor nivel participen y propongan cambios que mejore el desempeño de la distribuidora?	X		
6	¿La administración utiliza diferentes estrategias de comunicación cuando la información debe comunicarse por fuera y dentro de la distribuidora?	X		
Total		5	1	

Fuente. Elaboración propia con base en la información recolectada (2017).

En la tabla 11, en cuanto al componente de información y comunicación aplicado al contador de la empresa, se obtuvieron los mismos resultados en comparación con la encuesta aplicada al administrador.

9.5. Monitoreo y Supervisión

Tabla 12. Encuesta aplicada al administrador de la empresa.

MONITOREO Y SUPERVISIÓN				
Nº	FACTOR	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Se realiza un constante seguimiento y evaluación del desempeño en las actividades desarrolladas por cada uno de los empleados?	X		
2	¿Las actividades de control se realizan con supervisión permanente y mejora continua?	X		

3	¿Las actividades de monitoreo son realizadas por el administrador o dueño de la distribuidora?	X		
4	¿Se realizan llamados de atención o memorandos para corregir o persuadir falencias o inconsistencias en las labores de los empleados?	X		
5	¿Se realizan controles de las existencias entre los inventarios físicos e información contable?	X		
6	¿Se realizan comparaciones entre la información operativa y la información contable?	X		
Total		6	0	

Fuente. Elaboración propia con base en la información recolectada (2017).

En la tabla 12, del componente monitoreo y supervisión aplicado al administrador, se obtuvo que no existen factores negativos que reflejen falencias de dicho proceso.

Tabla 13. Encuesta aplicada al contador de la empresa.

MONITOREO Y SUPERVISIÓN				
Nº	FACTOR	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Se realiza un constante seguimiento y evaluación del desempeño en las actividades desarrolladas por cada uno de los empleados?	X		
2	¿Las actividades de control se realizan con supervisión permanente y mejora continua?		X	
3	¿Las actividades de monitoreo son realizadas por el administrador o dueño de la distribuidora?	X		
4	¿Se realizan llamados de atención o memorandos para corregir o persuadir falencias o inconsistencias en las labores de los empleados?	X		
5	¿Se realizan controles de las existencias entre los inventarios físicos e información contable?	X		
6	¿Se realizan comparaciones entre la información operativa y la información contable?	X		
Total		5	1	

Fuente. Elaboración propia con base en la información recolectada (2017).

En la tabla 13, en cuanto a el componente de monitoreo y supervisión, el contador respondió de manera negativa a 1 punto de 6 factores planteados, se obtuvo que las actividades de control que se realizan por parte de la administración en el proceso contable no son supervisadas de forma adecuada y permanente.

Los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al administrador, contador y vendedor, presentan falencias importantes en cuanto a aspectos como planeación estratégica, ausencia de reglamento interno, código de ética, manual de funciones, programas de capacitación, indicadores financieros que midan la productividad, políticas de pago a proveedores y de cobro a clientes, entre otros. Todos estos factores van a ser calificados en el desarrollo del presente capítulo por medio de la matriz riesgo-impacto, por medio de la cual se evaluará de manera cuantitativa el desempeño de la distribuidora con base a la metodología COSO I.

9.6. Matriz DOFA

La matriz DOFA es una herramienta de análisis que muestra cuales son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, elementos que al tenerlos claros, da una visión global e integral de la verdadera situación de la empresa objeto de estudio. A continuación, se realiza el análisis a la distribuidora permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso, para tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

9.6.1. Análisis Interno

Fortalezas

- Posee un galpón propio.
- Es reconocida en el municipio por su buen servicio y calidad del producto
- Precios económicos a comparación de la competencia.
- Estímulos al personal.

Debilidades

- No cuenta con un plan estratégico establecido que le permita orientarse en el desarrollo de sus actividades y procesos cotidianos.
- No cuenta con manual de funciones.
- No tiene un departamento de control interno.
- No cuenta con políticas contables ni administrativas.

- Posibles sanciones por no cumplir con los requisitos pertinentes.

9.6.2. Análisis Externo

Oportunidades

- La demanda de alimentos para suplir las necesidades del municipio.
- Tiene un mercado estable.
- La carne de pollo contiene el balance de proteínas y grasas más cercano al ideal de alimento para el ser humano.
- Disminución en el consumo de otras carnes como la de cerdo debido a la influenza AH1N1, y la carne de res por fiebre aftosa.

Amenazas

- Cambios climáticos.
- Calidad de los insumos y recursos para la producción de aves.
- Incremento en el precio del alimento e insumos para la producción.
- Tratados de libre comercio (TLC).

9.7. Matriz de Riesgo – Impacto

Se elabora la matriz de calificación del nivel de riesgo con base en la efectividad de la empresa, y con los resultados arrojados por la lista de chequeo y el cumplimiento de cada uno de los aspectos claves de control, propuestos por el modelo de control interno COSO I, estableciendo una calificación a cada uno de ellos para de este modo obtener una calificación ponderada dependiendo del porcentaje de efectividad. A continuación, se explica el sistema de evaluación:

9.7.1. Aplicación matriz de riesgo – impacto.

A partir de la tabla 14 se muestran los resultados de la evaluación a cada uno de los componentes del modelo COSO I.

Tabla 14. Matriz de riesgo para el componente ambiente de control.

AMBIENTE DE CONTROL		ADMINISTRADOR				CONTADOR				VENDEDOR							
N°	FACTOR	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD ¹	CALIFICACIÓN SI=1 Y NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN SI=1 Y NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN SI=1 Y NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA	
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS	1	¿Se encuentra un reglamento interno que rija el comportamiento del personal que labora en la distribuidora para la realización de sus funciones?	X		4	0	0	X		4	0	0	X		4	0	0
	2	¿Existe un código de conducta que contenga los valores éticos que deben aplicar los empleados de la empresa?	X		4	0	0	X		4	0	0	X		4	0	0
	3	¿Se tienen sanciones para aquellos empleados que actúan de manera inapropiada?	X		4	1	4	X		4	1	4	X		4	1	4

Fuente. Elaboración propia.

¹ El porcentaje de efectividad se calcula tomando el 100% dividido el total del número de factores que pertenecen al componente ambiente de control. Como se realiza a continuación: $100\% / 25 = 4$.

Cuando la calificación es SI, que equivale a 1 punto, la calificación ponderada tendrá como valor el porcentaje de efectividad. De lo contrario cuando la calificación es NO, la cual equivale a 0, la calificación ponderada tendrá como resultado 0.

Tabla 14. (Continuación).

COMPROMISO A SER COMPETENTE	1	¿Existe un sistema de selección o inducción de personal?	X	4	1	4	X	4	1	4	X	4	1	4
	2	¿Cuenta con programas de capacitación para sus empleados para mejorar su desempeño?	X	4	0	0	X	4	0	0	X	4	0	0
	3	¿Están definidas las competencias y capacidades necesarias para los perfiles requeridos?	X	4	0	0	X	4	0	0	X	4	0	0
	4	¿Se supervisa el desempeño de los empleados en sus actividades?	X	4	1	4	X	4	1	4	X	4	1	4
	5	¿Se fomenta la confianza entre los empleados y los directivos?	X	4	1	4	X	4	1	4	X	4	1	4
	6	¿Se genera actitudes de trabajo en equipo entre las distintas áreas de la organización?	X	4	1	4	X	4	1	4	X	4	1	4
FILOSOFÍA Y ESTILO OPERATIVO DE LA ADMINISTRACIÓN	1	¿La administración demuestra a través de sus actividades el interés hacia un control interno como son: reuniones y conferencias internas?	X	4	0	0	X	4	0	0	X	4	0	0
	2	¿Existe una rotación del personal de manera que se intercambien las actividades?	X	4	1	4	X	4	1	4	X	4	1	4
	3	¿Considera importante la presentación de información financiera exacta, y se apega a las Normas de Información Financiera?	X	4	1	4	X	4	1	4	X	4	1	4
	4	¿Implementa el presupuesto como un mecanismo de control?	X	4	1	4	X	4	1	4	X	4	1	4

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 14. (Continuación).

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL+BI7: O29D11B17:M28B17:O28B 17.D28B17.C33B17.C78	1	¿Cuenta con una estructura organizacional definida?	X	4	1	4	X	4	0	0	X	4	0	0
	2	¿Tiene la organización un plan estratégico donde incluye misión, visión, principios o valores corporativos?	X	4	0	0	X	4	0	0	X	4	0	0
	3	¿El plan estratégico apoya los objetivos de la organización?	X	4	0	0	X	4	0	0	X	4	0	0
ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	1	¿Se da a conocer a los trabajadores sus deberes y responsabilidades?	X	4	1	4	X	4	1	4	X	4	1	4
	2	¿Cuenta la empresa con un manual de funciones?	X	4	0	0	X	4	0	0	X	4	0	0
	3	¿La Asignación de responsabilidades está delimitada por las áreas existentes en la organización?	X	4	1	4	X	4	1	4	X	4	1	4

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 14. (Continuación).

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS	1	¿Se promueve la satisfacción de los empleados?	X	4	1	4	X	4	1	4	X	4	1	4
	2	¿Existen políticas y procedimientos de contratación?	X	4	1	4	X	4	1	4	X	4	1	4
	3	¿Se informa por parte de la administración el incumplimiento de las normas y se toman los correctivos correspondientes?	X	4	0	0	X	4	0	0	X	4	0	0
	4	¿La administración proporciona instrucciones adecuadas de las funciones de sus empleados?	X	4	1	4	X	4	1	4	X	4	1	4
	5	¿Se les proporciona a los empleados herramientas de trabajo, y se tiene un ambiente seguro y sin obstáculos para el cumplimiento de sus actividades?	X	4	1	4	X	4	1	4	X	4	1	4
	6	¿Se realiza monitoreo del clima organizacional del personal de la empresa?	X	4	1	4	X	4	1	4	X	4	0	0
TOTAL				100% ²	64% ³		100%	60% ⁴		100%	56%			

Fuente. *Elaboración propia.*

² El 100% es la efectividad total, equivalente a 4.

³ El 64% es la suma de los factores con calificación ponderada positiva (SI). Ejemplo: el administrador de 25 factores, respondió 16 de forma positiva, los cuales al sumarse da un valor de 64.

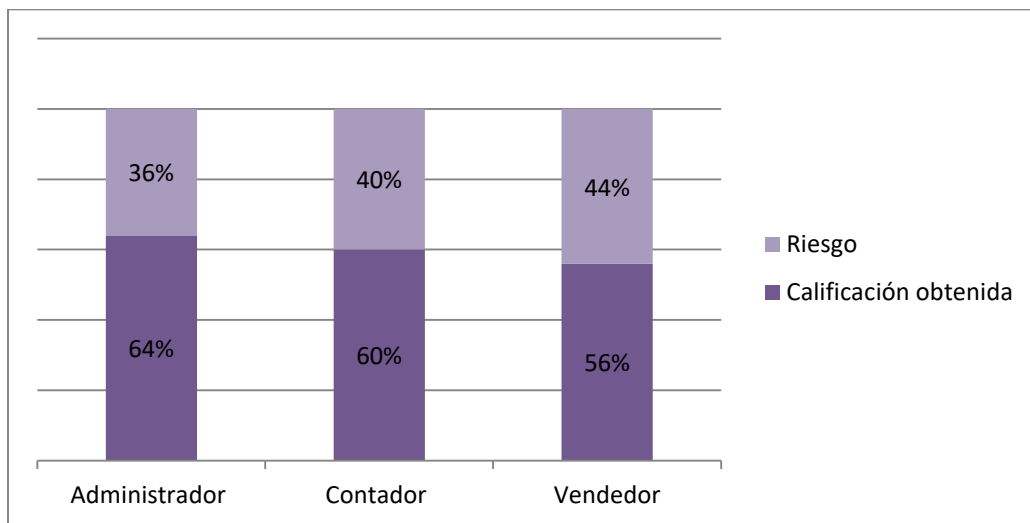
Para evaluar el ambiente de control, se entrevistó a 3 personas diferentes, correspondiente al administrador, contador y vendedor con el fin de establecer la certeza de la información entregada por la empresa. En la tabla 15 se analizan los resultados arrojados por la matriz de riesgos.

Tabla 15. Resultados matriz de riesgo ambiente de control.

AMBIENTE DE CONTROL			
Calificación máxima		100%	
Entrevistado	Administrador	Contador	Vendedor
Calificación obtenida	64%	60%	56%
Nivel de efectividad	Moderada	Moderada	Moderada
Riesgo	36%	40%	44%
Nivel de riesgo	Moderado	Moderado	Moderado

Fuente elaboración propia.

Gráfico 6. Resultados matriz de riesgo ambiente de control.



Fuente. Resultados matriz de riesgo.

Según la tabla 15 y el gráfico 6, tomando como referencia el nivel de riesgo más alto del componente ambiente de control, que en este caso corresponde al vendedor, alcanza un nivel de

riesgo moderado del 44% y un nivel de efectividad del 56%, esto debido a las falencias que se encontraron en los siguientes factores:

Integridad de valores éticos.

- No cuenta con reglamento interno que rija el comportamiento del personal.
- No existe un código de conducta que contenga los valores éticos que deben aplicar los empleados.

Compromiso a ser competente.

- No cuenta con un programa de capacitación para sus empleados.
- No están definidas las competencias de los perfiles requeridos.

Filosofía y estilo operativo de la administración.

- La administración no demuestra a través de sus actividades el interés hacia un control interno.

Estructura organizacional.

- No tiene definido un plan estratégico.
- Al no existir un plan estratégico, no se apoya los objetivos de la organización.
- No cuenta con una estructura organizacional.

Asignación de autoridad y responsabilidad.

- No cuenta con un manual de funciones.

Políticas y procedimientos de recursos humanos:

- No se informa por parte de la administración el incumplimiento de las normas, y no se toman los correctivos correspondientes.
- No se realiza un monitoreo del clima organizacional.

Según las respuestas proporcionadas por el contador de la empresa, con un factor de riesgo del 40% y un nivel de efectividad del 60%, es decir, que el nivel de riesgo que se presenta es bajo.

Las respuestas expresadas por el administrador concuerdan con el resto del personal, en plantear que no existe reglamento interno, código de conducta, programas de capacitación, requisitos de cargos, plan estratégico y cumplimiento de normas.

Tabla 16. Matriz de riesgo para el componente valoración del riesgo.

VALORACIÓN DE RIESGOS		ADMINISTRADOR			CONTADOR						
Nº	FACTOR	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD ⁵ CALIFICACIÓN SI=1 Y NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD CALIFICACIÓN SI=1 Y NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA		
NIVEL OPERATIVO	1 ¿Se evalúa las actividades realizadas por los empleados en las distintas áreas?	X		1.5	1	1.5	X		1.5	1	1.5
	2 ¿Es adecuado el trato que tienen los empleados frente a los clientes y los proveedores?	X		1.5	1	1.5	X		1.5	1	1.5
	3 ¿Se toman acciones correctivas cuando se hallan errores en el nivel operativo?	X		1.5	1	1.5	X		1.5	1	1.5
	4 ¿Se manejan indicadores que midan la productividad?		X	1.5	0	0		X	1.5	0	0
	5 ¿Se verifica que el producto se encuentre almacenado en las instalaciones y temperatura correcta?	X		1.5	1	1.5	X		1.5	1	1.5
	6 ¿La empresa posee la certificación de la norma ISO 9001 (Sistema de Gestión de Calidad) para garantizar a sus clientes la mejora de los productos y servicios?		X	1.5	0	0		X	1.5	0	0
	7 ¿El galpón se encuentra registrado en el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA)?	X		1.5	1	1.5	X		1.5	1	1.5

Fuente. Elaboración propia.

⁵ El porcentaje de efectividad se calcula tomando el 100% dividido el total del número de factores que pertenecen al componente valoración de riesgo. Como se realiza a continuación: $100\% / 64 = 1.56$

Cuando la calificación es SI, que equivale a 1 punto, la calificación ponderada tendrá como valor el porcentaje de efectividad. De lo contrario cuando la calificación es NO, la cual equivale a 0, la calificación ponderada tendrá como resultado 0.

Tabla 16. (Continuación).

NIVEL OPERATIVO	8	¿El galpón cuenta con procedimientos operativos estandarizados y documentados (POES) en los siguientes puntos?								
		· Tratamientos de aguas.	X	1.5	1	1.5	X	1.5	1	1.5
		· Desinfección de instalaciones, equipos y utensilios.	X	1.5	1	1.5	X	1.5	1	1.5
		· Disposición de la mortalidad.	X	1.5	1	1.5	X	1.5	1	1.5
		· Control integrado de plagas en insectos.	X	1.5	1	1.5	X	1.5	1	1.5
		· Tratamiento de gallinaza.	X	1.5	1	1.5	X	1.5	1	1.5
		• Programa de vacunación.	X	1.5	1	1.5	X	1.5	1	1.5
	9	¿El galpón cuenta con un cerco perimetral en buen estado que impide el libre tránsito de personas, vehículos y minimiza el ingreso de animales al galpón?	X	1.5	1	1.5	X	1.5	1	1.5
	10	¿El galpón cuenta con un sistema permanente de desinfección de los vehículos que ingresan?	X	1.5	0	0	X	1.5	0	0
	11	¿El galpón se encuentra libre de malezas, escombros, basuras o cualquier material desecho?	X	1.5	1	1.5	X	1.5	1	1.5
	12	¿El galpón cuenta con mallas que impiden el ingreso de otras aves a estos?	X	1.5	1	1.5	X	1.5	1	1.5

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 16. (Continuación)

NIVEL OPERATIVO	13	¿El galpón se encuentra señalizado en cada área?	X	1.5	0	0	X	1.5	0	0
	14	¿El galpón cuenta con cámara de desinfección para los objetos personales que necesariamente tengan que entrar a la granja (calzado)?	X	1.5	1	1.5	X	1.5	1	1.5
	15	¿El almacenamiento del alimento se realiza en áreas delimitadas sobre estibas para aquellos que no utilizan tolvas o silos?	X	1.5	1	1.5	X	1.5	1	1.5
	16	¿El transporte de las aves vivas hacia la planta de beneficio y las aves de levante se realiza en guacales limpios y desinfectados?	X	1.5	1	1.5	X	1.5	1	1.5
	17	¿El galpón cuenta con dotación para los visitantes y overol para los que laboran en este?	X	1.5	0	0	X	1.5	0	0
	18	¿El galpón cuenta con áreas independientes para el almacenamiento de medicamentos, plaguicidas y sustancias de limpieza y desinfección?	X	1.5	1	1.5	X	1.5	1	1.5
	19	¿La gallinaza tratada es movilizada fuera del galpón con un sistema que asegura la no dispersión de la misma fuera del vehículo que lo transporta?	X	1.5	1	1.5	X	1.5	1	1.5

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 16. (Continuación).

NIVEL ADMINISTRATIVO	1	¿Cumple con los requisitos y permisos necesarios para la creación de la empresa y desarrollo de la actividad a la cual se dedica la distribuidora?	X	1.5	1	1.5	X	1.5	1	1.5
	2	¿La distribuidora tiene definido sus objetivos de negocio?	X	1.5	1	1.5	X	1.5	1	1.5
	3	¿Los objetivos de la distribuidora están alineados con los objetivos de los procesos?	X	1.5	1	1.5	X	1.5	1	1.5
	4	¿La distribuidora definió políticas sobre riesgos y controles en todos los niveles de sus operaciones?	X	1.5	0	0	X	1.5	0	0
	5	¿Los riesgos de negocio tanto internos como externos son calificados teniendo en cuenta su probabilidad de ocurrencia y su impacto con los estados financieros?	X	1.5	0	0	X	1.5	0	0
	6	¿Para cada riesgo significativo de negocio identificado, existe una respuesta por parte de la administración que pueda mitigar su impacto?	X	1.5	1	1.5	X	1.5	0	0
	7	¿La administración ha definido niveles de autoridad?	X	1.5	1	1.5	X	1.5	1	1.5
	8	¿La administración ha implementado canales de comunicación efectivos?	X	1.5	1	1.5	X	1.5	1	1.5

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 16. (Continuación).

NIVEL FINANCIERO	1	¿Existe un sistema contable, donde se evidencie las operaciones económicas de la distribuidora?	X	1.5	1	1.5	X	1.5	1	1.5
	2	¿El sistema contable utilizado responde a las necesidades de la distribuidora?	X	1.5	1	1.5	X	1.5	1	1.5
	3	¿Cuenta con un sistema de control de inventarios?	X	1.5	1	1.5	X	1.5	1	1.5
		Cuenta con los mecanismos apropiados para detectar riesgos externos, tales como:								
		· Avances tecnológicos.	X	1.5	0	0	X	1.5	0	0
		· Obligaciones o requerimientos de entidades externas.	X	1.5	1	1.5	X	1.5	1	1.5
	4	· Reforma o actualización de normas y leyes.	X	1.5	1	1.5	X	1.5	1	1.5
		· Cambios en relación con los clientes y/o proveedores.	X	1.5	1	1.5	X	1.5	0	0
		· Entrada de nuevos competidores.	X	1.5	1	1.5	X	1.5	1	1.5
		• Problemas financieros de clientes y/o proveedores.	X	1.5	1	1.5	X	1.5	0	0
5	¿Existe documentación soporte de las transacciones realizadas por la distribuidora?	X	1.5	1	1.5	X	1.5	1	1.5	

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 16. (Continuación).

NIVEL FINANCIERO	6	¿Existen políticas de cobro a clientes por ventas a crédito?	X	1.5	0	0	X	1.5	0	0
	7	¿Existen políticas de pago a proveedores por las compras a crédito?	X	1.5	0	0	X	1.5	0	0
	8	¿El contador de la distribuidora ha presentado en forma clara, comprensible, confiable, útil, pertinente, comparable y oportuna los estados financieros a las instancias pertinentes?	X	1.5	1	1.5	X	1.5	1	1.5
	9	¿Cuenta con un sistema de indicadores que permita evaluar los resultados?	X	1.5	0	0	X	1.5	0	0
	10	¿Se realiza un seguimiento al proceso o área contable?	X	1.5	0	0	X	1.5	1	1.5
	11	¿Los saldos de caja al cierre están debidamente soportados y conciliados?	X	1.5	1	1.5	X	1.5	1	1.5
	12	¿Todas las cuentas bancarias están debidamente conciliadas?	X	1.5	1	1.5	X	1.5	1	1.5
	13	¿Se archivan cronológicamente los duplicados de las consignaciones con el respectivo sellado del banco?	X	1.5	1	1.5	X	1.5	1	1.5
	14	¿Los fondos de caja menor se mantienen bajo una base de fondo fijo?	X	1.5	0	0	X	1.5	0	0
	15	¿La responsabilidad principal del fondo de caja menor está limitada a una sola persona?	X	1.5	1	1.5	X	1.5	1	1.5
	16	¿Se llevan a cabo arqueos periódicos del fondo de caja menor?	X	1.5	1	1.5	X	1.5	0	0
	17	¿Están los pedidos de los clientes sujetos a revisión y aprobación antes de prestar el servicio?	X	1.5	1	1.5	X	1.5	1	1.5

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 16. (Continuación).

NIVEL FINANCIERO	18	¿Los saldos a cargo de los empleados son revisados periódicamente?	X	1.5	1	1.5	X	1.5	1	1.5
	19	¿Todos los activos susceptibles de depreciar fueron depreciados teniendo en cuenta su vida útil?	X	1.5	1	1.5	X	1.5	1	1.5
	20	¿Todas las obligaciones financieras de la compañía están debidamente registradas?	X	1.5	1	1.5	X	1.5	1	1.5
	21	¿Los saldos de proveedores y cuentas por pagar están debidamente conciliados?	X	1.5	1	1.5	X	1.5	1	1.5
	22	¿Los saldos de las cuentas a pagar representan deudas reales de la empresa?	X	1.5	1	1.5	X	1.5	1	1.5
	23	¿El valor de las declaraciones tributarias de IVA, retención en la fuente e industria y comercio cruza debidamente con los registros contables?	X	1.5	1	1.5	X	1.5	1	1.5
	24	¿Los saldos de obligaciones laborales están debidamente conciliados con el módulo de nómina?	X	1.5	1	1.5	X	1.5	1	1.5
	25	¿Se han realizado todas las revelaciones de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados?	X	1.5	1	1.5	X	1.5	1	1.5
	26	¿Se prepararon los estados financieros de propósito general los cuales incluyen balance general, estado de resultados, de cambios en el patrimonio, de cambios en la situación financiera y de flujos de efectivo y sus respectivas notas?	X	1.5	1	1.5	X	1.5	1	1.5
	27	¿Los libros de la empresa se encuentran al día?	X	1.5	0	0	X	1.5	0	0
TOTAL				100% ⁶	78% ⁷		100%	73%		

Fuente. Elaboración propia.

⁶ El 100% es la efectividad total.

⁷ El 78% es la suma de los factores con calificación ponderada positiva (SI). Ejemplo: el administrador de 63 factores, respondió 50 de forma positiva, los cuales al sumarse da un valor de 78.

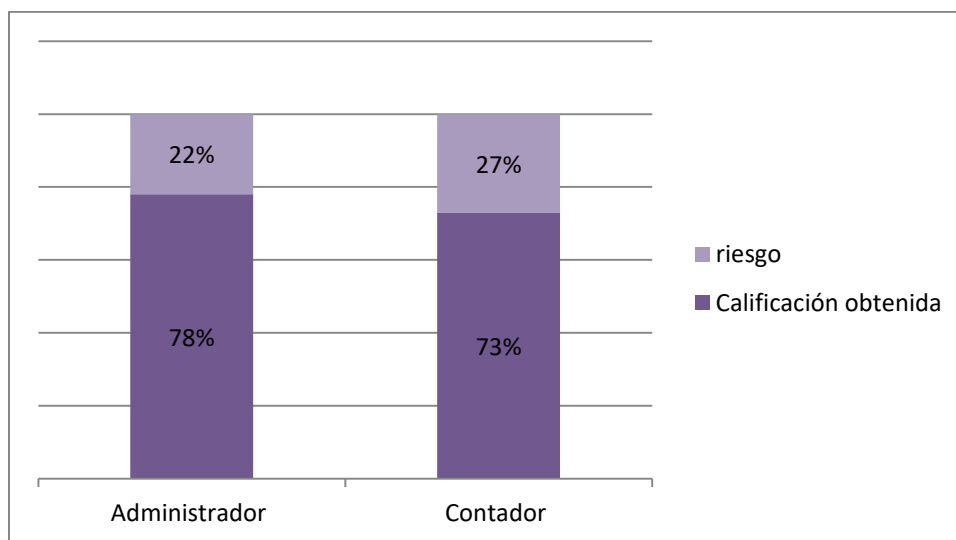
Para evaluar el componente de evaluación del riesgo se entrevistó a 2 personas correspondientes al administrador y el contador con el fin de establecer la seguridad de la información suministrada por la entidad. En la tabla 17 se analizan los resultados arrojados por la matriz de riesgo.

Tabla 17. Resultados matriz de riesgo, evaluación del riesgo.

VALORACIÓN DE RIESGOS		
Calificación máxima		100%
Entrevistado	Administrador	Contador
Calificación obtenida	78%	73%
nivel de efectividad	Alta	Moderada
riesgo	22%	27%
nivel de riesgo	Bajo	Moderado

Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 7. Resultados matriz de riesgo, evaluación del riesgo.



Fuente. Elaboración propia.

Según la tabla 17 y el gráfico 7, tomando como referencia el nivel de riesgo más alto del componente evaluación del riesgo, que en este caso corresponde al contador, obtiene un nivel de riesgo moderado del 27% y un nivel de efectividad del 73%, esto debido a las falencias que se encontraron en los siguientes factores:

Nivel operativo.

- No se manejan indicadores que midan la productividad.
- No posee la certificación de la norma ISO 9001 (sistema de gestión de calidad).
- No cuenta con un sistema de desinfección permanente para los vehículos que ingresan al galpón.
- El galpón no se encuentra señalizado en cada área.
- No cuenta con dotación para los visitantes y overol para los operarios del galpón.

Nivel administrativo.

- No se definieron políticas sobre riesgos y controles en todos los procesos.
- No se califican los riesgos teniendo en cuenta su impacto y ocurrencia en los estados financieros.
- No existe respuesta de los riesgos por parte de la administración.

Nivel financiero.

- No cuenta con los mecanismos apropiados para detectar los avances tecnológicos, cambios y problemas financieros en relación con los clientes y/o proveedores.
- No existen políticas de cobro a clientes por ventas a crédito.
- No existen políticas de pago a proveedores por compras a crédito.
- No cuenta con un sistema de indicadores que permita evaluar los resultados.
- No existe una base fija de caja menor.
- No se realizan arqueos periódicos de caja menor.
- No se realiza seguimiento al proceso contable.

Tabla 18. Matriz de riesgo para el componente actividades de control.

ACTIVIDADES DE CONTROL		ADMINISTRADOR			CONTADOR						
Nº	FACTOR	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD ⁸	CALIFICACIÓN SI=1 Y NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN SI=1 Y NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA
1	¿Se han establecido políticas y procedimientos que le permitan a la dirección evitar o minimizar los riesgos registrados?		X	6	0	0		X	6	0	0
2	¿Se han determinado actividades de control para cada uno de los riesgos identificados?		X	6	0	0		X	6	0	0
3	¿Se verifican el cumplimiento de los procedimientos operativos estandarizados y documentados (POES)?	X		6	1	6	X		6	1	6
4	¿Existe algún empleado que tenga control total sobre alguna actividad importante para la entidad?	X		6	1	6		X	6	0	0
5	¿Los empleados emplean los controles necesarios al ejecutar las tareas o procesos de la distribuidora?		X	6	0	0		X	6	0	0
6	¿Se realiza la revisión del desempeño de cada uno de los miembros de la distribuidora?	X		6	1	6	X		6	1	6

Fuente. Elaboración propia.

⁸ El porcentaje de efectividad se calcula tomando el 100% dividido el total del número de factores que pertenecen al componente actividades de control. Como se realiza a continuación: $100\% / 17 = 5.88$ aproximado a 6.

Cuando la calificación es SI, que equivale a 1 punto, la calificación ponderada tendrá como valor el porcentaje de efectividad. De lo contrario cuando la calificación es NO, la cual equivale a 0, la calificación ponderada tendrá como resultado 0.

Tabla 18. (Continuación).

7	¿Se les asignan a diferentes personas la responsabilidad del registro de las transacciones, pago proveedores, facturas, gastos entre otras tareas de la entidad?	X	6	0	0	X	6	0	0
8	¿Existe un adecuado flujo de información entre las áreas de la distribuidora que promueva el desempeño de manera coordinada?	X	6	1	6	X	6	1	6
9	¿Existe documentación escrita de las operaciones y transacciones de la distribuidora (órdenes de compra, recibos, etc.)?	X	6	1	6	X	6	1	6
10	¿Dicha documentación se encuentra en buenas condiciones, de forma completa y oportuna, facilitando la revisión del proceso contable?	X	6	1	6	X	6	1	6
11	¿La adecuada asignación de responsabilidades permite que la tarea asignada sea ejecutada por el respectivo personal?	X	6	1	6	X	6	1	6
12	¿La distribuidora cuenta con algún tipo de software contable?	X	6	0	0	X	6	0	0

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 18. (Continuación).

13	¿Las operaciones y transacciones son registradas y clasificadas de manera oportuna?	X	6	1	6	X	6	1	6
14	¿Las operaciones y transacciones son registradas de manera física y digital?	X	6	1	6	X	6	1	6
15	¿Los registros contables se realizan por fecha y secuencia numérica?	X	6	1	6	X	6	1	6
16	¿Está controlado el acceso a los sistemas de información que se utilizan en la distribuidora?	X	6	1	6	X	6	1	6
17	¿Se han establecido controles lógicos y físicos que permitan detectar los accesos no autorizados?	X	6	1	6	X	6	1	6
TOTAL			100% ⁹		71% ¹⁰		100%		65%

Fuente. Elaboración propia.

⁹El 100% es la efectividad total.

¹⁰ El 71% es la suma de los factores con calificación ponderada positiva (SI). Ejemplo: el administrador de 17 factores, respondió 12 de forma positiva, los cuales al sumarse da un valor de 71.

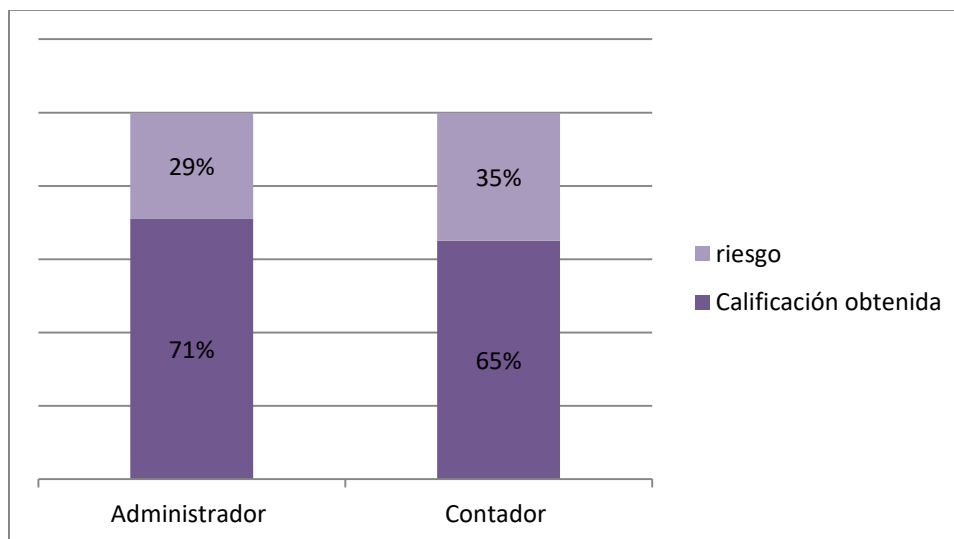
Para evaluar el componente actividades de control, se tuvo en cuenta las respuestas dadas por el administrador y contador de la empresa. En la tabla 19 se analizan los resultados arrojados por la matriz de riesgo.

Tabla 19. Resultados matriz de riesgo, actividades de control.

ACTIVIDADES DE CONTROL		
Calificación máxima		100%
Entrevistado	Administrador	Contador
Calificación obtenida	71%	65%
nivel de efectividad	Moderada	Moderada
riesgo	29%	35%
nivel de riesgo	Moderado	Moderado

Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 8. Resultados matriz de riesgo, actividades de control.



Fuente. Elaboración propia.

Según la tabla 19, representada en el gráfico 8, del componente actividades de control, se obtiene un nivel de efectividad de un 65% y un nivel de riesgo moderado del 35%, de acuerdo a la información entregada por el contador. Adicionalmente se tomaron en cuenta las respuestas del

administrador que arrojaron los resultados de un nivel moderado de efectividad del 71% y con un nivel de riesgo del 29%.

Con base en esta información se encontraron falencias en los siguientes factores:

- No se han establecido políticas y procedimientos para evitar o minimizar los riesgos identificados.
- No se han determinado actividades de control para cada uno de los riesgos identificados.
- Existe algún empleado que tenga control total sobre alguna actividad importante.
- Los empleados no emplean los controles necesarios al realizar sus tareas.
- No se le asignan a diferentes personas la responsabilidad del registro de las transacciones, pago proveedores, facturas, gastos entre otras tareas de la entidad.
- No cuenta con un software contable.

Tabla 20. Matriz de riesgo para el componente información y comunicación.

N°	FACTOR	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			ADMINISTRADOR			CONTADOR			
		SI	NO	% DE EFECTIVIDAD ¹¹	CALIFICACIÓN SI=1 Y NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN SI=1 Y NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA
1	¿El sistema de información responde a las necesidades de la distribuidora?	X		17	1	17	X		17	1	17
2	¿La información financiera es comunicada al dueño y/o al personal administrativo, proveedores y/o entidades financieras?	X		17	1	17	X		17	1	17
3	¿Las políticas y procedimientos se comunican de manera eficaz a todos los empleados de la distribuidora?		X	17	0	0		X	17	0	0
4	¿Existe comunicación y retroalimentación entre el personal sobre las diferentes problemáticas que se presentan en las áreas de la distribuidora?	X		17	1	17	X		17	1	17
5	¿Se permite que los empleados de menor nivel participen y propongan cambios que mejore el desempeño de la distribuidora?	X		17	1	17	X		17	1	17
6	¿La administración utiliza diferentes estrategias de comunicación cuando la información debe comunicarse por fuera y dentro de la distribuidora?	X		17	1	17	X		17	1	17
TOTAL				100% ¹²		83% ¹³			100%		83%

Fuente. Elaboración propia

¹¹El porcentaje de efectividad se calcula tomando el 100% dividido el total del número de factores que pertenecen al componente información y comunicación. Como se realiza a continuación: $100\% / 6 = 16.6\%$ aproximado a 17%.

Cuando la calificación es SI, que equivale a 1 punto, la calificación ponderada tendrá como valor el porcentaje de efectividad. De lo contrario cuando la calificación es NO, la cual equivale a 0, la calificación ponderada tendrá como resultado 0.

¹² El 100% es la efectividad total, equivalente a 17.

¹³ El 83% es la suma de los factores con calificación ponderada positiva (SI). Ejemplo: el administrador de 6 factores, respondió 5 de forma positiva, los cuales al sumarse da un valor de 83.

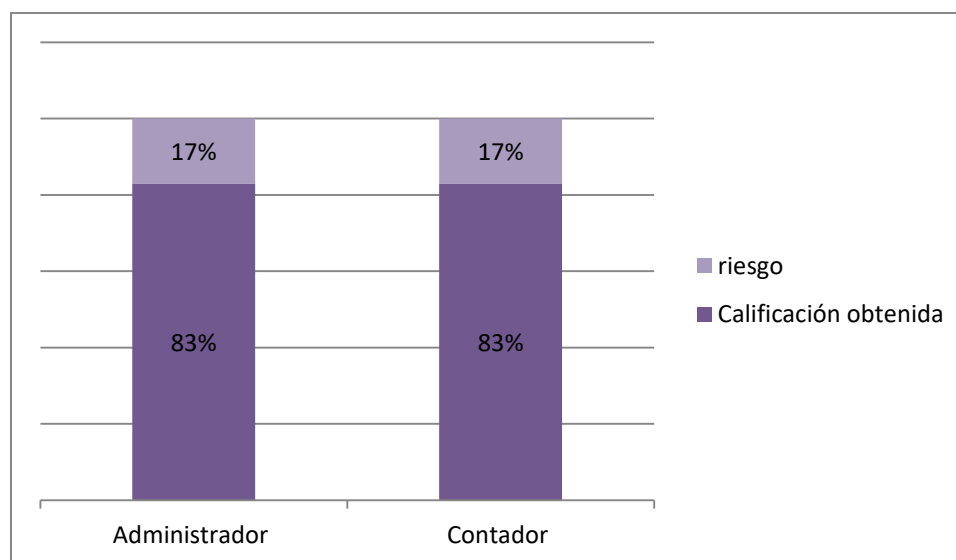
Para evaluar el componente de información y comunicación se tuvieron en cuenta las respuestas dadas por el administrador y el contador de la empresa. En la tabla 21 se analizan los resultados arrojados por la matriz de riesgo.

Tabla 21. Resultados matriz de riesgo, información y comunicación.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		
Calificación máxima		100%
Entrevistado	Administrador	Contador
Calificación obtenida	83%	83%
nivel de efectividad	Alta	Alta
Riesgo	17%	17%
nivel de riesgo	Bajo	Bajo

Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 9. Resultados matriz de riesgo, información y comunicación.



Fuente. Elaboración propia.

Según la tabla 21, representada en el gráfico 9, el componente de información y comunicación, tiene un nivel de efectividad alto de 83% y un nivel de riesgo bajo del 17%, esto basado en la información suministrada por el administrador. Igualmente, se tomaron en cuenta las respuestas de

la lista de chequeo, proporcionada por el contador coincidiendo en los puntos negativos del administrador, ya que las respuestas de esta arrojaron un nivel de efectividad alto de 83% y un nivel de riesgo bajo del 17%.

Según los resultados obtenidos se presenta la siguiente falencia:

- No se comunican las políticas y procedimientos de manera eficaz a todos los empleados de la empresa (no existen políticas establecidas).

Tabla 22. Matriz de riesgo para el componente monitoreo y supervisión.

N°	FACTOR	MONITOREO Y SUPERVISIÓN			ADMINISTRADOR			CONTADOR			
		SI	NO	% DE EFECTIVIDAD ¹⁴	CALIFICACIÓN SI=1 Y NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA	SI	NO	% DE EFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN SI=1 Y NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA
1	¿Se realiza un constante seguimiento y evaluación del desempeño en las actividades desarrolladas por cada uno de los empleados?	X		17	1	17	X		17	1	17
2	¿Las actividades de control se realizan con supervisión permanente y mejora continua?	X		17	1	17		X	17	0	0
3	¿Las actividades de monitoreo son realizadas por el administrador o dueño de la distribuidora?	X		17	1	17	X		17	1	17
4	¿Se realizan llamados de atención o memorandos para corregir o persuadir falencias o inconsistencias en las labores de los empleados?	X		17	1	17	X		17	1	17
5	¿Se realizan controles de las existencias entre los inventarios físicos e información contable?	X		17	1	17	X		17	1	17
6	¿Se realizan comparaciones entre la información operativa y la información contable?	X		17	1	17	X		17	1	17
TOTAL				100% ¹⁵		100% ¹⁶			100%		83%

Fuente. Elaboración propia.

¹⁴ El porcentaje de efectividad se calcula tomando el 100% dividido el total del número de factores que pertenecen al componente monitoreo y supervisión. Como se realiza a continuación: $100\% / 6 = 16.6\%$ aproximado a 17%.

Cuando la calificación es SI, que equivale a 1 punto, la calificación ponderada tendrá como valor el porcentaje de efectividad. De lo contrario cuando la calificación es NO, la cual equivale a 0, la calificación ponderada tendrá como resultado 0.

¹⁵ El 100% es la efectividad total, equivalente a 17.

¹⁶ El 100% es la suma de los factores con calificación ponderada positiva (SI). Ejemplo: el administrador de 6 factores, respondió 6 de forma positiva, los cuales al sumarse da un valor de 100.

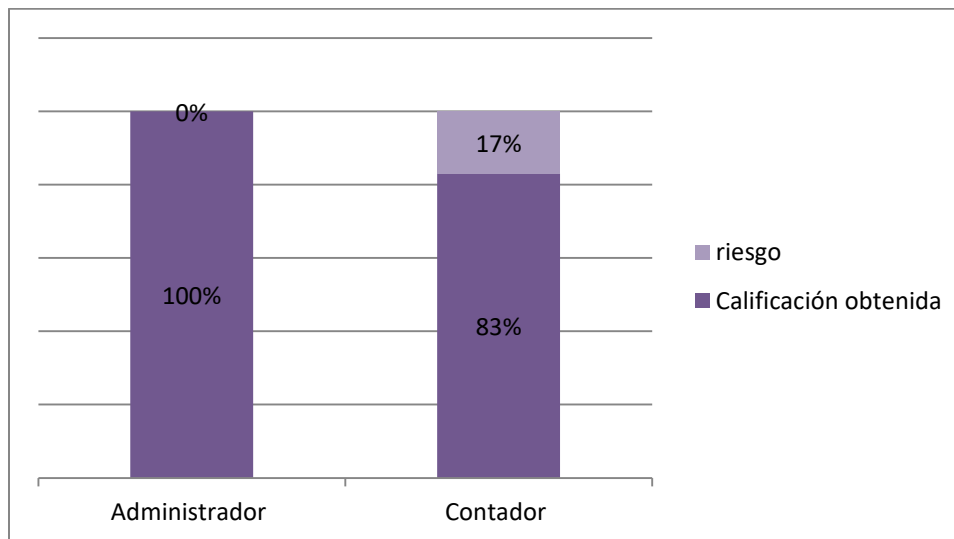
Para evaluar el componente de supervisión y monitoreo se tuvo en cuenta las respuestas dadas por el administrador y el contador en las listas de chequeo. En la tabla 22 se analizan los resultados arrojados por la matriz de riesgo.

Tabla 23. Resultados matriz de riesgo, monitoreo y supervisión.

MONITOREO Y SUPERVISIÓN		
Calificación máxima		100%
Entrevistado	Administrador	Contador
Calificación obtenida	100%	83%
nivel de efectividad	Optimo	Alta
Riesgo	0%	17%
nivel de riesgo	Nulo	Bajo

Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 10. Resultados matriz de riesgo, monitoreo y supervisión.



Fuente. Elaboración propia.

Según la tabla 23 y el gráfico 10, el componente de supervisión y monitoreo, tiene un nivel de efectividad alto de un 83% y un nivel de riesgo bajo de 17%, de acuerdo a la información suministrada por el contador. Además, no se tomaron en cuenta las respuestas de la lista de

chequeo expresado por el administrador, debido a que se obtuvo un nivel de efectividad del 100%, es decir que, según el administrador no se presenta ningún riesgo en el dicho componente.

Por lo tanto, se presenta el siguiente punto negativo de los resultados obtenidos en el componente de monitoreo y supervisión:

- No se realizan actividades de control con supervisión permanente y mejora continua.

De manera general, no cuenta con planes de capacitación, ni la definición de perfiles para desempeñar los cargos requeridos, ocasionando el desconocimiento de las competencias y aptitudes del personal de la empresa. Así mismo, se evidencia una debilidad en la cultura de la entidad por parte de la administración al no realizar reuniones o conferencias habituales que le permita una interacción con sus empleados y el conocimiento de los aspectos positivos y negativos que afectan a la organización.

Del mismo modo, no se monitorea el clima organizacional, causando un obstáculo en el desempeño de las actividades, puesto que las malas relaciones entre los empleados son factores internos que afectan a la empresa. Además, no cuenta con una estructura organizacional que establezca las áreas delimitadas, la división del trabajo, lo que genera confusiones al momento de realizar las labores.

A nivel administrativo, la empresa no definió políticas y procedimientos que puedan detectar y prevenir los riesgos que se puedan presentar en todas las áreas de la organización, y tampoco son

calificados tenido en cuenta su probabilidad de ocurrencia ni su impacto en los estados financieros, lo que ocasiona pérdida de recursos importantes para la organización.

La existencia de empleados que tengan control total sobre una actividad genera un riesgo a la entidad, puesto que se sobrecarga de actividades a una sola persona y no se aplica un control a esta. Finalmente, se obtuvo que las actividades de control que se realizan por parte de la administración en el proceso contable no son supervisadas de forma adecuada y permanente.

La distribuidora carece de políticas contables, financieras y administrativas que le permita tener un lineamiento a seguir, y por consiguiente se pueden cometer errores al momento de registrar las transacciones, lo que daría como consecuencia la mala calidad de los estados financieros. Es por tal razón, que es de gran importancia el buen diseño y aplicación de políticas contables para que la información financiera procesada pueda utilizarse para la toma de decisiones.

En este caso, cuando no existen políticas que dirigen la acción y el curso de las actividades, es posible que las mismas no cumplan con las metas trazadas para determinado período y esto se vea reflejado en los resultados económicos que se obtengan, por las malas decisiones y la falta de razonabilidad y fiabilidad de los estados financieros.

10. Capítulo IV. Sistema de Control Interno Basado en la Metodología Coso I para la distribuidora “El Gran Pollo Campesino” del Municipio de Caicedonia Valle del Cauca, a partir de la Estructuración de Políticas Contables y Administrativas

Con el fin de dar cumplimiento al cuarto objetivo específico de este proyecto de investigación, se establecieron las políticas contables de acuerdo con la NIIF (Norma Internacional de Información Financiera) para las Pymes (pequeñas y medianas empresas) emitida por el IASB en julio de 2009, dando lugar a información fiable y más relevante para la distribuidora. Seguidamente, se aplica la metodología COSO I para el sistema de control interno, la cual permitirá a la empresa a detectar y prevenir posibles errores que se presenten a nivel administrativo, contable y operativo. Además, de aportar un grado de seguridad razonable en la consecución de los objetivos de la entidad, a través de la correcta aplicación de los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos por el dueño, quien a su vez debe actuar como un supervisor para que dichos lineamientos sean cumplidos.

10.1. Objetivo

Generar una cultura de control interno que proporcione una seguridad razonable en el área administrativa, contable y operativa de la distribuidora “El Gran Pollo Campesino” del municipio de Caicedonia Valle del Cauca a partir de la estructuración de políticas contables y administrativas.

10.1.1. Objetivos Específicos

- Plantear un instrumento para la mejora del ambiente de control, que le permita a la empresa cumplir con los objetivos establecidos, mejorando la efectividad de los procesos.
- Promover la ejecución de programas preventivos y correctivos para los riesgos que se presenten.
- Asegurar la efectividad de los procesos administrativos, contables y operativos, a través de la estructuración de políticas contables y financieras.
- Evaluar la calidad de la información y los canales de comunicación para la eficiencia y eficacia de las operaciones, y la confiabilidad de la información financiera.
- Fomentar el monitoreo y la supervisión del control interno que permita verificar y garantizar su aplicación y cumplimiento.

10.2. Propuesta

El objetivo de los estados financieros con propósito de información general de una pequeña o mediana entidad es proporcionar información sobre la situación financiera de la entidad que sea útil para la toma de decisiones económicas de una gama amplia de usuarios que no están en condiciones de exigir informes a la medida de sus necesidades específicas de información.

La sección 10 de la NIIF para las Pymes proporciona una guía para la selección y aplicación de las políticas contables que se usan en la preparación de estados financieros. También abarca los cambios en las estimaciones contables y correcciones de errores en estados financieros de periodos anteriores.

El objetivo de la Sección 10 es prescribir los criterios para seleccionar y modificar las políticas contables, así como el tratamiento contable y la información a revelar acerca de los cambios en las políticas contables, de los cambios en las estimaciones contables y de la corrección de errores de un periodo anterior. Una vez que una entidad ha adoptado una política contable para un tipo específico de transacción u otro hecho o condición, deberá cambiar esa política sólo si se modifica la NIIF para las PYMES o si la entidad llega a la conclusión de que una nueva política da lugar a información fiable y más relevante (Fundación IASC: material de formación sobre la NIIF para las PYMES, 2009).

A excepción de las circunstancias especificadas en la NIIF (Norma Internacional de Información Financiera) para las PYMES, todos los cambios en las políticas contables y las correcciones de errores de un periodo anterior se contabilizan de forma retroactiva. Esto significa que la información comparativa en los estados financieros se reexpresa para reflejar transacciones y hechos conforme a la nueva política contable como si dicha política se hubiera aplicado siempre, y que los errores de un periodo anterior se corrigen en el periodo en que se produjeron. La aplicación retroactiva de las políticas contables y la reexpresión retroactiva de errores de un periodo anterior aumenta la relevancia y la fiabilidad de los estados financieros de una entidad al compararlos en el tiempo y con los estados financieros de otras entidades.

La entidad seleccionará y aplicará sus políticas contables de manera uniforme para transacciones, otros hechos y condiciones que sean similares, a menos que esta NIIF requiera o permita específicamente establecer categorías de partidas para las cuales podría ser apropiado aplicar diferentes políticas. Si esta NIIF requiere o permite establecer esas categorías, se seleccionará una política contable adecuada, y se aplicará de manera uniforme a cada categoría.

10.2.1. Políticas contables

Objetivo. Adoptar las políticas contables diseñadas para la distribuidora “El Gran Pollo Campesino”, las cuales son un conjunto de principios, bases, reglas y procedimientos específicos que se encuentran basados en la Norma Internacional de Información Financiera para las Pymes (NIIF para las Pymes), derivada de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF, o IFRS de acuerdo a sus siglas en inglés) emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de contabilidad (IASB por sus siglas en inglés).

La distribuidora podrá aplicar las políticas contables con criterios de reconocimiento, medición, presentación y exigencias de revelación, basadas en NIIF, haciendo más confiable y útil la información contable. Además, suministrar información sobre la situación financiera y el resultado de las operaciones de la empresa, para la toma de decisiones económicas por parte de la administración.

10.2.2. Características cualitativas de la información en los estados financieros:

- **Comprensibilidad:** La información es comprensible cuando es clara y fácil de entender. Sin embargo, la necesidad de comprensibilidad no permite omitir información relevante por el mero hecho de que ésta pueda ser difícil de comprender para determinados usuarios.
- **Relevancia:** La información tiene la cualidad de relevancia cuando puede ejercer influencia sobre las decisiones económicas de quienes la utilizan, ayudándoles a

evaluar sucesos pasados, presentes o futuros, o bien a confirmar o corregir evaluaciones realizadas con anterioridad.

- **Materialidad o importancia relativa:** La información es material y, por ello, es relevante, si su omisión o su presentación errónea pueden influir en las decisiones económicas que los usuarios tomen a partir de los estados financieros. La materialidad (importancia relativa) depende de la cuantía de la partida o del error, juzgados en las circunstancias particulares de la omisión o de la presentación errónea. Sin embargo, no es adecuado incurrir en, o dejar sin corregir, desviaciones que se consideren inmatrimales de la norma, con el fin de obtener una presentación particular de la situación financiera, o de los resultados de la empresa.
- **Fiabilidad:** La información suministrada en los estados financieros debe ser fiable. La información es fiable cuando está libre de error significativo y sesgo, y representa fielmente lo que pretende representar o puede esperarse razonablemente que represente. Los estados financieros no están libres de sesgo (es decir, no son neutrales) si, debido a la selección o presentación de la información, pretenden influir en la toma de una decisión o en la formación de un juicio, para conseguir un resultado predeterminado.
- **Prudencia:** Cuando quiera que existan dificultades para medir de manera confiable y verificable un hecho económico realizado, se debe optar por registrar la alternativa que tenga menos probabilidades de sobrestimar los activos y los ingresos, o de subestimar los pasivos y los gastos.

- **Integridad:** La información en los estados financieros debe ser completa dentro de los límites de la importancia relativa y el costo, puesto que este es un presupuesto de la fiabilidad. Una omisión puede causar que la información sea falsa o equívoca, y por tanto no fiable y deficiente en términos de relevancia.
- **Comparabilidad:** Los estados financieros deben ser comparables a lo largo del tiempo, para identificar las tendencias de su situación financiera y en el resultado de sus operaciones. Por tanto, la medida y presentación de transacciones similares y otros sucesos y condiciones deben ser llevadas a cabo de una forma uniforme a través del tiempo.
- **Oportunidad:** La oportunidad implica suministrar información dentro del periodo de tiempo que sea útil para la toma de decisiones. Si hay un retraso en la presentación de la información, ésta puede perder su relevancia. La administración puede necesitar sopesar los méritos relativos de la presentación a tiempo, frente al suministro de información fiable.
- **Equilibrio entre costo y beneficio.** Los beneficios derivados de la información deben exceder los costos de suministrarla. Esta evaluación es sustancialmente, un proceso de juicio.

10.2.3. Descripción de los estados financieros

Estado de situación financiera

Activo: un activo es un recurso controlado por la empresa como resultado de sucesos pasados, del que se espera obtener en el futuro beneficios económicos.

Pasivo: un pasivo es una obligación actual de la empresa, surgida a raíz de sucesos pasados, cuya liquidación se espera que dé lugar a una transferencia de recursos que incorporan beneficios económicos.

Patrimonio: patrimonio es la parte residual de los activos de la empresa, una vez deducidos todos sus pasivos.

Estado de rendimiento o desempeño

Ingresos: son los incrementos en los beneficios económicos, producidos a largo plazo del periodo sobre el que se informa, en forma de entradas a incrementos de valor de los activos, o bien como disminuciones de las obligaciones, que dan como resultado aumentos del patrimonio, y no están relacionados con los aportes de los propietarios.

Gastos: son las disminuciones en los beneficios económicos, producidos a lo largo del periodo contable, en forma de salidas o disminuciones del valor de los activos, o bien del surgimiento o

aumento de los pasivos, que dan como resultado disminuciones en el patrimonio, y no están relacionados con las distribuciones realizadas a los propietarios del patrimonio.

Reconocimiento

- **Activo:** la distribuidora "El Gran Pollo Campesino" reconocerá un activo en el estado de situación financiera cuando a) sea probable que del mismo se obtengan beneficios económicos futuros para la empresa y, b) el activo tenga un costo o valor que pueda ser medido con fiabilidad; la empresa no reconocerá un derecho contingente como un activo, excepto cuando el flujo de beneficios económicos futuros hacia la empresa tenga un alto nivel de certeza.
- **Pasivo:** la distribuidora "El Gran Pollo Campesino" reconocerá un pasivo en el estado de situación financiera cuando a) tiene una obligación actual como resultado de un evento pasado; b) es probable que se requerirá la transferencia de recursos que incorporen beneficios económicos para cancelar la obligación; y c) el valor de la obligación puede medirse de forma confiable. Un pasivo contingente es una obligación posible pero incierta o una obligación actual que no se reconoce, porque no cumple con algunas de las condiciones del pasivo.
- **Ingresos:** el reconocimiento de los ingresos ocurre simultáneamente con el reconocimiento de los incrementos en los activos o de las disminuciones en los pasivos, si se pueden medir con fiabilidad.

- **Gastos:** el reconocimiento de los gastos ocurre con el reconocimiento de la disminución en los activos o del aumento en los pasivos, si se pueden medir con fiabilidad.

Aplicación costo histórico. La base de medición para la distribuidora "El Gran Pollo Campesino" al preparar sus estados financieros será el costo histórico.

Medición del deterioro. Para efectos de medir la pérdida por deterioro se debe tener en cuenta la diferencia entre el valor en libros del activo y la mejor estimación si el activo se llega a vender o realizar. De lo establecido con propiedades, planta y equipo, se desprende que al final de cada periodo la distribuidora "El Gran Pollo Campesino" evaluará si existe evidencia de deterioro del valor de los activos, sin importar si estos se encuentran o no disponibles para la venta. También es necesario aclarar que la base de medición al momento de preparar sus estados financieros será el costo histórico. El valor de realización se deberá utilizar únicamente para efectos de calcular la pérdida por deterioro del valor de los activos.

10.2.4. Inversiones

Política. Las inversiones son instrumentos financieros en los que la distribuidora "El Gran Pollo Campesino" tiene control sobre sus beneficios, con el fin de obtener ingresos financieros. Generalmente corresponden a instrumento de deuda o patrimonio emitidos por terceros.

Reconocimiento inicial de las inversiones. Se reconocerá las inversiones cuando es probable que cualquier beneficio económico futuro asociado con la partida entre o salga de la distribuidora "El Gran Pollo Campesino"; y la partida tiene un costo o valor que pueda ser medido con

fiabilidad. Las inversiones se medirán al costo histórico. El valor histórico de las inversiones, el cual incluye los costos originados en su adquisición, debe medirse al final del período. Se debe efectuar la causación de los intereses pendientes de cobro, registrándolos en el estado de resultados y afectando la respectiva cuenta por cobrar por intereses, de acuerdo con la tasa pactada en el instrumento, causada de manera lineal durante el tiempo en que se mantenga la inversión.

10.2.5. Cuentas por cobrar

Política. Las cuentas por cobrar, documentos por cobrar y otras cuentas por cobrar son derechos contractuales para recibir dinero u otros activos financieros de terceros, a partir de actividades generadas directamente por la distribuidora "El Gran Pollo Campesino".

Reconocimiento inicial de las cuentas por cobrar. Se reconocerá las cuentas por cobrar cuando cumpla con los criterios de reconocimiento.

- Las cuentas por cobrar se medirán al costo histórico.
- Las cuentas por cobrar se registran por el valor expresado en la factura o documento de cobro equivalente.
- Cuando no se tenga certeza de poder recuperar una cuenta por cobrar, debe establecerse una cuenta que muestre el deterioro (provisión) que disminuya las respectivas cuentas por cobrar.
- La distribuidora "El Gran Pollo Campesino" debe efectuar la causación de los intereses pendientes de cobro, registrándolos en el estado de resultados y afectando la respectiva cuenta por cobrar por intereses.

10.2.6. Activos biológicos

Activo biológico: es un animal vivo o una planta.

Transformación biológica: Comprende los procesos de crecimiento, degradación, producción y procreación que son la causa de los cambios cualitativos o cuantitativos en los activos biológicos.

Actividad agrícola: Gestión, por parte de una entidad, de la transformación de activos biológicos, para destinarlos a la venta, para convertirlos en productos agrícolas o en otros activos biológicos adicionales. En la actividad agrícola hay gestión de cambio, la gerencia facilita las transformaciones biológicas promoviendo, o al menos estabilizando, las condiciones necesarias para que el proceso tenga lugar (por ejemplo, niveles de nutrición, humedad, temperatura, fertilidad y luminosidad) (Calvo de Ramírez , 2004).

Reconocimiento: Los activos biológicos y los productos agrícolas deben reconocerse si, y sólo si:

- Se trata de un activo “controlado” por la distribuidora “El Gran Pollo Campesino”.
- Es probable que sus beneficios económicos futuros fluyan a la empresa.
- Su costo o valor razonable puede ser medido con fiabilidad.

Medición activos biológicos: Los activos biológicos deben valorarse en el momento inicial y en cualquier fecha posterior al valor razonable¹⁷ menos los costos de venta, salvo si en el momento de reconocimiento inicial el valor razonable no puede ser medido con fiabilidad. En tal caso se valorará por su costo menos amortización acumulada y pérdidas de valor hasta que pueda utilizarse el método de valor razonable.

Para efectos de determinar el valor razonable, la distribuidora "El Gran Pollo Campesino" deberá aplicar la NIIF-13, según este estándar, existen tres técnicas de valoración las cuales tienen como objetivo estimar el precio al que tendría lugar una transacción de venta del activo entre participantes del mercado en la fecha de la medición. Bajo esta óptica, el valor razonable es un precio de salida y no un precio de entrada.

- **Enfoque de mercado:** Si existiera un mercado principal para un determinado activo biológico o para un producto agrícola, el precio de cotización en tal mercado será la base adecuada para la determinación del valor razonable del activo en cuestión. El mercado principal para el activo y el producto biológico será aquel en el cual la entidad normalmente lleva a cabo las transacciones de venta de los mismos.
- **Enfoque de ingresos:** Se debe tener presupuestos para identificar los flujos de entrada y salida asociados con el activo biológico y descontarlos a una tasa para determinar el valor presente neto.

¹⁷ NIC 41. Presume que el valor razonable puede medirse de forma fiable para la mayor parte de activos biológicos y siempre para los productos agrícolas.

- Enfoque de costos: En algunas ocasiones los costos iniciales incurridos pueden ser aproximaciones adecuadas del valor razonable, estos sucederá cuando:
 - Hay poca transformación biológica desde que se incurrieron los primeros costos.
 - No se espera que sea importante la transformación biológica en el precio.

Si existe una transformación biológica significativa que impacta el precio, se podrá utilizar el costo de reposición, el cual consiste en actualizar los costos incurridos en la actividad agrícola a la fecha en que se informa.

Costos de venta: harán parte del costo de venta las comisiones a los intermediarios y comerciantes, los cargos que correspondan a las agencias reguladoras y a las bolsas o mercados organizados de productos y los impuestos y gravámenes que recaen sobre las transferencias. No hacen parte del costo de venta, los costos de transporte y otros necesarios para llevar el activo al mercado (Ramírez Echeverry & Suárez Balaguera, 2017).

Efecto de la medición: para el reconocimiento inicial y posterior debido a los cambios sucesivos, se tomará el valor razonable menos los costos de venta.

Revelaciones: La distribuidora "El Gran Pollo Campesino" debe revelar la ganancia o pérdida total surgida durante el ejercicio corriente por el reconocimiento inicial de los activos biológicos, así como por los cambios en el valor razonable menos los costos estimados en el punto de venta de los activos biológicos.

10.2.7. Inventarios.

Política. Los inventarios son activos mantenidos para la venta en el curso normal de las operaciones, en el proceso de producción o en forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción.

El costo de adquisición de los inventarios comprenderá, entre otros, el precio de compra, impuestos no recuperables, el transporte, la manipulación y otros costos directamente atribuibles a la adquisición de las mercancías, materiales o servicios. Los descuentos comerciales, las rebajas y otras partidas similares se restarán para determinar el costo de adquisición. Los descuentos posteriores a la compra, tales como los descuentos por pronto pago, se llevarán a resultados. Además, cuando se adquiera inventarios a crédito, los intereses de financiación y las diferencias en cambio, si las hay, se reconocerán como gastos en el estado de resultados.

La distribuidora "El Gran Pollo Campesino" al aplicar esta norma podrá utilizar, según sus necesidades, el sistema de inventario periódico o el sistema de inventario permanente y medirá el costo de los inventarios, utilizando los métodos de primeras en entrar primeras en salir (PEPS) o costo promedio ponderado, o cualquier otro método de reconocido valor técnico. Utilizará el mismo método para todos sus inventarios. El método últimas en entrar primeras en salir (UEPS) no está permitido en esta norma.

Cuando los inventarios se vendan, se reconocerá el importe en libros de éstos como costo de ventas en el periodo en el que se reconozcan los correspondientes ingresos. Si la empresa utiliza el sistema de inventario periódico, la adquisición de materias primas y/o materiales y suministros se

contabilizarán como compras del periodo y el costo de ventas se determinará por el sistema de inventario periódico, una vez realizado el respectivo conteo físico de los inventarios en existencia.

Para el deterioro de inventarios se evaluará al final de cada periodo sobre el que se informa si los inventarios están deteriorados, es decir, si el valor en libros no es totalmente recuperable (por ejemplo, por daños, obsolescencia o precios de venta decrecientes). Si, una partida (o grupo de partidas) de inventario está deteriorada, la empresa medirá el inventario de acuerdo con los criterios establecidos y cambios en los precios de mercado. Si las circunstancias que originaron el deterioro de valor han cambiado y se ha recuperado la pérdida por deterioro, ésta se revertirá contra resultados.

10.2.8. Propiedad planta y equipo

Política. Las propiedades, planta y equipo son activos tangibles que: a) se mantienen para su uso en la producción o en el suministro de bienes o servicios, para arrendarlos a terceros, con propósitos administrativos o con fines de valorización, y b) se esperan usar durante más de un periodo contable.

Reconocimiento. Se reconocerán el costo de las propiedades, planta y equipo. Los terrenos y los edificios se contabilizarán por separado, incluso si hubieran sido adquiridos en forma conjunta. Las piezas, de repuesto y el equipo auxiliar se registran habitualmente como inventarios, y se reconocen en el resultado del periodo cuando se consumen. Ciertos componentes de algunos elementos de propiedades, planta y equipo pueden requerir su reemplazo a intervalos regulares (por ejemplo, el techo de un edificio). Estos componentes se reconocerán por separado.

Medición Inicial. Las propiedades, planta y equipo deben ser valorados a su costo.

Componentes del costo. El costo de los terrenos, instalaciones o equipos comprende su precio de adquisición, incluidos los derechos de importación y los impuestos indirectos no reembolsables y cualquier costo directamente atribuible al condicionamiento del activo para el uso previsto. Al determinar el precio de adquisición se deberán deducir los descuentos y rebajas comerciales.

Medición posterior. Se medirá todos los elementos de propiedades, planta y equipo tras su reconocimiento inicial al costo menos la depreciación acumulada y las pérdidas por deterioro del valor acumuladas.

Depreciación. El monto depreciable de las propiedades, planta y equipo debe reconocerse como gasto a lo largo de su vida útil, entendiéndose por ésta, el periodo durante el cual se espera que un activo esté disponible para el uso de la empresa, o el número de unidades de producción esperadas del activo por esta. Los terrenos por tener vida ilimitada, no son objeto de depreciación. Las construcciones tienen una vida limitada, razón por la cual son depreciables.

Baja en cuenta. La distribuidora "El Gran Pollo Campesino" reconocerá la ganancia o pérdida por la baja en cuentas de un elemento de propiedades, planta y equipo en el resultado del periodo en que el elemento sea dado de baja en cuentas. Y se determinará la ganancia o pérdida procedente de la baja en cuentas de un elemento de propiedades, planta y equipo, como la diferencia entre el producto neto de la disposición, si lo hubiera, y el valor en libros del elemento.

Nota. La empresa que aplica por primera vez esta norma, podrá utilizar como costo de las propiedades, planta y equipo en el estado situación financiera de apertura, cualquiera de los siguientes criterios:

- a) un avalúo técnico efectuado en la fecha de transición por un evaluador de reconocida idoneidad.
- b) el saldo que se trae en los registros contables anteriores, siempre y cuando cumplan con los criterios de reconocimiento de esta norma.

10.2.9. Obligaciones financieras y cuentas por pagar

Política. Un pasivo financiero (cuentas por pagar comerciales, documentos por pagar y préstamos por pagar), es una obligación contractual para entregar dinero u otros activos financieros a terceros (otra entidad o persona natural).

Reconocimiento inicial. Las obligaciones financieras y cuentas por pagar se reconocerán en los estados financieros solo cuando cumplan las condiciones para reconocimiento de pasivos.

Medición. Tanto las obligaciones financieras como las cuentas por pagar se medirán a su costo histórico. Se deben efectuar la causación de los intereses en forma periódica, registrándolos en el estado de resultados y afectando las correspondientes cuentas del estado de situación financiera.

10.2.10. Obligaciones laborales

Principio general de reconocimiento. Se reconocerá el costo de todos los beneficios a los empleados a los que éstos tengan derecho como un gasto.

Obligaciones laborales a corto plazo. Las obligaciones a corto plazo a los empleados comprenden partidas tales como las siguientes:

- Salarios y aportes a la seguridad social.
- Prestaciones sociales básicas (primas, vacaciones, cesantías e intereses a las cesantías).

Medición de beneficios a corto plazo. Cuando un empleado haya prestado sus servicios a la empresa durante el periodo sobre el que se informa, se medirá el valor reconocido de acuerdo con los pasivos.

Reconocimiento. Puesto que los beneficios por terminación del período de empleo en la distribuidora "El Gran Pollo Campesino" no proporcionan beneficios económicos futuros, entonces, los reconocerá en resultados como gasto de forma inmediata. No se reconocerán provisiones para despido sin justa causa, a menos que se trate de acuerdos de terminación aprobados legalmente con anterioridad e informados a los afectados.

10.2.11. Ingresos ordinarios

- La venta de bienes.
- La prestación de servicios.
- Otros ingresos.

Medición. Se incluirá en los ingresos solamente los valores brutos de los beneficios económicos recibidos y por recibir por cuenta propia. Para determinar el valor de los ingresos, la empresa deberá tener en cuenta el valor de cualesquier descuento comercial, descuento por pronto pago y rebaja por volumen de ventas que sean reconocidas por la entidad.

Ingresos por venta de bienes. Los ingresos procedentes de la venta de mercancías (o bienes) deben reconocerse cuando la empresa ha transferido al comprador los riesgos y beneficios sustanciales que van aparejados a la propiedad de esas mercancías.

Los otros ingresos corresponden a aquellos que cumplan la definición de ingresos diferentes de la venta de bienes y la prestación de servicios. Su medición inicial se hará con referencia al valor de la contrapartida recibida o por recibir:

10.2.12. Efectivo y equivalente al efectivo

Política contable. El saldo en caja y bancos, según la información contable deberá coincidir con los valores que aparecen en los arqueos de caja y en los extractos bancarios respectivamente, es decir, solamente debe aparecer efectivo disponible o a la vista. Entre otros se clasificaran como efectivo, depósitos a corto plazo, inversiones y otros acuerdos bancarios o con terceros y los sobregiros bancarios, de existir, se clasifican y se presentan como Pasivos Financieros, dentro del Pasivo Corriente en el estado de situación financiera.

10.3. Aplicación de la metodología COSO I para el diseño del sistema de control interno

Mediante esta propuesta se logrará aportar a través de cada uno de los componentes del modelo COSO I, mejorar la efectividad a nivel administrativo, contable y operativo, por medio de la gestión organizacional. A continuación se exponen las propuestas planteadas por cada uno de los componentes.

10.3.1. Ambiente de control.

El ambiente de control establece el tono de una organización, para influenciar la conciencia de control de su gente. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura (Mantilla S. A., 1999).

Integridad y Valores Éticos.

El reglamento interno es una herramienta importante que se convierte en una norma reglamentaria de las relaciones laborales entre la empresa y el trabajador. Este reglamento debe estar dirigido a la asignación de órdenes y la mediación de las relaciones entre el personal. La administración de la distribuidora "El Gran Pollo Campesino" debe establecer un reglamento interno que le permita conocer los derechos y deberes que tiene la misma, como el cumplimiento de las normas expedidas y la regulación de las relaciones internas.

Por otra parte, un código de conducta es un documento que regula el actuar y las relaciones de todas las personas involucradas en una organización, también el cumplimiento de las normas establecidas. Debido a esto se hace necesario crear un código de conducta que evidencie los valores éticos que hacen parte de la filosofía empresarial y que deben de efectuar tanto los empleados como los clientes y proveedores.

¿Qué es un código de conducta?

Un código de conducta es aquel documento que incluye expectativas y define comportamientos aceptables de los empleados, además contiene información pertinente del comportamiento en el trabajo. Muchas empresas solicitan a sus empleados que firmen el código de conducta, por lo que se convierte en un acuerdo legal entre el empleado y el empleador, del cual se debe guardar copia.

Objetivo

El objetivo del código de conducta es desarrollar y mantener un estándar de conducta aceptable para la empresa, sus proveedores, clientes y el resto de los empleados. Aunque es diferente según la empresa, el código de conducta incluye pautas de comportamiento que sirve para recordar a los empleados qué se espera de ellos.

Herramienta legal

Debido a que los códigos de conducta firmados por los empleados pueden ser considerados documentos legales, se pueden usar como una herramienta para tomar acciones legales o disciplinarias según las infracciones de los empleados. Se recomienda que un profesional calificado en recursos humanos o un abogado laboral revisen el documento antes de su implementación para garantizar que no viole las leyes laborales estatales.

Cláusulas generales

Los códigos de conducta difieren según la empresa, pero deben incluir cláusulas generales de adhesión a las políticas y éticas de la empresa en un esfuerzo para mantener la simpleza. Las cláusulas generales simplemente establecen que los empleados acuerdan respetar las normas de la empresa publicadas en cualquier lugar.

CÓDIGO DE CONDUCTA – DISTRIBUIDORA “EL GRAN POLLO CAMPESINO”

El código de conducta tiene como fin presentar los valores éticos que se deben cumplir en la empresa por los empleados, clientes y proveedores. De esta manera se puede regular las relaciones interpersonales y el cumplimiento de las normas que estén establecidas en la organización.

La naturaleza de este código no pretende abarcar todas las situaciones posibles que se pueden presentar en la empresa, pero si controla aquellas actividades que afectan el funcionamiento diario de la misma. Este código tiene como objetivo servir de marco de referencia en cuanto a los

comportamientos de todos los que intervienen en la distribuidora "El Gran Pollo Campesino" y medir el cumplimiento de las normas establecidas.

Trabajo de forma segura. Mantener el área de producción y distribución en óptimas condiciones de higiene, para que no se afecte la calidad del producto.

Leyes, cultura y comportamiento ético. Todas las personas que interactúan en la empresa están regidas por la ley. Además deben fijarse en las normas y políticas que la organización estableció; deben actuar de manera responsable, honesta, solidaria, equitativa y respetuosa.

Conflicto de intereses. Los intereses de la empresa priman por sobre los intereses de los empleados o de terceros, de esta manera evitar una situación de conflicto de interés.

Obsequios, favores y pagos. Ninguno de los empleados debe sobornar por medios de obsequios, favores o pagos para conseguir ventajas, ni debe ser influenciado por terceros a través de favores o pagos. En caso de que un empleado se encuentre en una situación de ser sobornado debe consultar con el administrador o asesor legal.

Relación con los clientes, proveedores y competidores. Los empleados de la organización tratarán en todo momento de tener una atención amable con los clientes para asegurar su fidelidad. La relación con los proveedores es respetuosa y responsable. Con los competidores todos los empleados deben tener una relación discreta de manera que no se deje a conocimiento de ellos información importante de la empresa.

Información confidencial. Este tipo de información no es de conocimiento público ya que contiene secretos empresariales, planes de negocio, ideas de comercialización, registros de ingresos, egresos y pagos de nómina. Esta información solo es revelada o compartida con el personal o terceros requeridos.

Información sobre incumplimiento. Cada empleado tiene la responsabilidad de cumplir con todas las disposiciones que contiene este código. Garantizar los más altos estándares de calidad en el desarrollo de sus actividades.

Derechos humanos. Al igual que todos los empleados están regidos por la ley, también están cobijados por los derechos humanos de la constitución política de Colombia de 1991.

Plan de comunicación. Este código de conducta es dado a todos los empleados para su conocimiento y cumplimiento, y en caso de duda acudir al administrador para aclarar las inquietudes.

Compromiso a Ser Competentes.

La capacitación del personal brinda muchas ventajas, ya que mejora los conocimientos y las habilidades para el desarrollo de las actividades. Es muy importante que los empleados de la distribuidora sean capacitados en temas relacionados con sus necesidades, permitiendo la consecución de metas establecidas mediante el mejoramiento del desempeño.

Además se hace necesario definir las competencias y habilidades de los perfiles que posee una empresa, puesto que el cumplimiento de estas responsabilidades muestra la competitividad de la gestión de los cargos. Si se quiere que las actividades sean realizadas por el personal idóneo para cada puesto, es necesario establecer un perfil profesional donde se especifique las habilidades y competencias que debe cumplir los aspirantes de cada lugar de trabajo antes de ser contratado.

Modelo plan de capacitación

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA DISTRIBUIDORA "EL GRAN POLLO CAMPESINO"

ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

La distribuidora "El Gran Pollo Campesino", es una empresa del régimen simplificado, dedicada a la producción y venta al por mayor y detal de pollo crudo, en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca.

JUSTIFICACIÓN

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia ya que la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los productos que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia la organización alcance elevados niveles

de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

ALCANCE

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en la distribuidora "El Gran Pollo Campesino" del municipio de Caicedonia Valle del Cauca.

OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Objetivos Generales

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.
- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de control interno y gestión.

Objetivos Específicos

- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.

- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempleo de puestos específicos.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa.
- Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

METAS

Capacitar al 100% personal administrativo y operativo de la distribuidora "El Gran Pollo Campesino" del municipio de Caicedonia Valle del Cauca.

ESTRATEGIAS

Las estrategias a emplear son.

- Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente.
- Presentación de casos particulares de su área.
- Realizar talleres.
- Metodología de exposición – diálogo.

TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACION

Tipos de Capacitación

Capacitación inductiva: Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular. Normalmente se desarrolla como parte del proceso de selección de personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

Capacitación Preventiva: Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos. Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

Capacitación Correctiva: Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar “problemas de desempeño”. En tal sentido, su fuente original de información es la evaluación de desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

Modalidades de capacitación

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

- **Formación:** Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.
- **Actualización:** Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico – tecnológicos en una determinada actividad.
- **Especialización:** Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.
- **Perfeccionamiento:** Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.
- **Complementación:** Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

ACCIONES A DESARROLLAR

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

TEMAS DE CAPACITACIÓN

Sistema institucional:

- Planeamiento estratégico
- Administración y organización
- Cultura organizacional
- Gestión del cambio

Imagen institucional:

- Relaciones humanas
- Relaciones públicas
- Administración por valores
- Mejoramiento del clima laboral

Contabilidad:

- Auditoria y normas de control interno
- Control patrimonial

RECURSOS

Humanos: Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: licenciados en administración, contadores, Psicólogos, etc.

Materiales: en infraestructura las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la administración de la empresa; el mobiliario, equipo y otros está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, cartillas, equipo multimedia, TV-DVD, y ventilación adecuada; y como documentos técnico – educativo se tienen los certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

FINANCIAMIENTO

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados por la distribuidora.

PRESUPUESTO

Para elaborar el presupuesto se toman en cuenta los gastos en que la empresa incurrirá:

- El salario del instructor.
- La renta del local, en su caso.
- La renta o compra de auxiliares didácticos.
- El servicio de cafetería.
- Los materiales para los participantes, etcétera.

CRONOGRAMA

Es una descripción específica de las actividades y del tiempo que se va a emplear para la ejecución del proyecto. Se debe organizar en fechas probables, para saber cuánto tiempo tendrá por duración la capacitación. El siguiente diagrama permite visualizar mejor el tiempo de cada capacitación.

Tabla 24. Cronograma de capacitación.

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Taller: relaciones humanas.	--											
Seminario: mejoramiento clima laboral.		--										
Seminario: auditoria y normas de control interno.			--	--								
Curso: software contable.					--	--						

Fuente. Elaboración propia.

Perfiles del personal de la distribuidora "El Gran Pollo Campesino"

Jefe de control interno

Evaluar el sistema de control interno de la entidad de tal manera que permitan el cumplimiento de los principios constitucionales, marco legal y políticas, objetivos y metas de la administración, dando cumplimiento a las normas, políticas, procesos y procedimientos establecidos.

Funciones:

- Evaluar la ejecución y desarrollo del control en toda la organización.
- Verificar el sostenimiento y mejoramiento del sistema de control interno, basado en el Modelo Estándar de Control Interno.
- Liderar la revisión, evaluación, y dirección de los sistemas propios del control, al interior de la organización.
- Liderar el fomento de la cultura del control en la institución, que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional.
- Verificar que el sistema de control interno esté formalmente establecido dentro de la organización y que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos y en particular de aquellos que tengan responsabilidad de mando.
- Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de organización y recomendar los ajustes necesarios.
- Asesorar y apoyar en la solución de problemas y necesidades de control a todas las dependencias.

Requisitos: título universitario contador público, experiencia profesional de 2 años, título de especialización en áreas afines.

Administrador

El administrador o gerente debe ser un líder íntegro, que delega, guía y planea. Para lograr sus objetivos ha de ser un estratega para su empresa. Debe actuar como empleado y como gerente, y sobresalir como éste último. Por otra parte, su experiencia y capacidad de trabajo, asociadas al correcto enfoque del estudio de las ciencias comerciales modernas, le permitirán llevar con éxito su almacén. Por ser una empresa pequeña generalmente el dueño de estos establecimientos es al mismo tiempo el administrador, el vendedor y el jefe de compras. También cuida de la publicidad, la exhibición, las promociones y están bajo su responsabilidad los cobros, aprobar créditos, contratar personal y planificar prácticamente toda la actividad de la distribuidora.

El administrador debe contar con los siguientes aspectos:

- Conocer, organizar, dirigir, interpretar e integrar las diferentes variables que componen el entorno empresarial a nivel regional, nacional e internacional.
- Con habilidad en la negociación, que se traduce en la rápida construcción de consensos y en la adecuada administración de los disensos.
- Administrador creativo, recursivo e ingenioso, con capacidad de análisis y síntesis, lo que le permite el correcto planteamiento de una idea o solución innovadora frente a escenarios dinámicos presentes en el universo empresarial.

- Con facultades para ser empresario con emprendimiento y perseverancia en el alcance de objetivos.
- Tomador de decisiones, por la naturaleza de su profesión, en dos dimensiones: la personal y la empresarial.
- Con valores morales y principios éticos.
- facilidad para comunicarse con un lenguaje claro, correcto, oportuno, adecuado y universal.
- Actualizado en las tecnologías de punta en informática y comunicaciones.
- Comprometido con el entorno desde la perspectiva social, cultural, técnica, económica.
- Preparado para armonizar los intereses de la empresa con el medio ambiente, con visión transnacional de la sociedad y la economía.

Contador

Profesional con una visión integral y sólida, con competencias para desempeñar los cargos y responsabilidades enunciados a continuación:

- Contador Público íntegro en valores éticos, con conocimientos en la ciencia y el derecho contable, líder, creativo, prospectivo, interdisciplinario, conocedor del entorno y realidad nacional, con un alto espíritu gerencial, un sentido crítico que le permita resolver problemas y preparar la información para la toma de decisiones, comprometido con el desarrollo ambiental, político, económico y social del país.

- Gerente Contable, Financiero, de Impuestos, de Costos, de Nómina; Auditor de Control interno, Auditor Financiero; Revisor Fiscal; Contralor, Analista Financiero; Asesor de empresas en materia técnico contable, financiera y tributaria, Consultor, interventor de cuentas, Auditor Independiente.

Requisitos: título universitario contador público, experiencia profesional de 1 año.

Vendedor

El perfil comercial del vendedor está compuesto por tres elementos fundamentales, los cuales generan sinergias y se convierten en la plataforma para las competencias necesarias en su desempeño.

- Orientación al servicio: prepara y despacha productos, aplica las normas de higiene y seguridad, es hábil para contactar gente, tiene capacidad de escuchar, encuentra puntos comunes de interés, tiene capacidad de empatía, responde a los problemas, genera confianza y fidelidad.
- Agresividad comercial: es hábil para persuadir, toma el liderazgo, reduce ambigüedades y busca acuerdos, reacciona al cambio, toma riesgos, trabaja bajo presión y es persistente.
- Orientación analítica y planeación: Identifica oportunidades, conoce técnicas para solución de problemas, maneja de informes y temas administrativos, se concentra en detalles, analiza datos, sigue procedimientos, es ordenado y preciso.

Requisitos: bachiller académico, experiencia como vendedor de 6 meses.

Repartidor

Es el encargado de distribuir los productos de la empresa. Debe dar un excelente servicio al cliente, cumpliendo con los horarios de despacho de los productos, entregando las facturas correspondientes y cobrando cuando corresponda. Adicionalmente, la persona deberá cumplir con las normas sanitarias vigentes, leyes del tránsito y procedimientos de la empresa.

Requisitos: bachiller académico, permiso de conducción vigente.

Encargado de galpón:

Es un profesional con formación integral y competencias para administrar programas de producción en el campo agropecuario; mejorar y conservar la producción mediante la apropiación de técnicas y tecnologías; dirigir programas de conservación y manejo racional de los recursos naturales renovables; programar la utilización, operación y mantenimiento de maquinaria, implementos y herramientas; y desarrollar programas de extensión rural conducentes a la solución de problemas en la producción agropecuaria de pequeños productores.

Requisitos: tecnólogo agropecuario y experiencia de al menos 6 meses.

Operarios o auxiliares del galpón

Técnico agropecuario, encargado de realizar operaciones o labores en los procesos de producción vegetal y animal. Además, del mantenimiento, reparación y operación de instalaciones, máquinas y herramientas agropecuarias.

Funciones: determinar necesidades de infraestructura, gestionar insumos, controlar y registrar los procesos productivos, aplicar normas de seguridad y protección del medio ambiente, evaluar los resultados de producción.

Requisitos: técnico agropecuario y experiencia al menos 6 meses.

Auxiliar de servicios generales

Realizar las tareas de mantenimiento de aseo e higiene de las instalaciones de la distribuidora para mantenerlas bajo un ambiente saneado y óptimo, mantener en perfecto orden las instalaciones en cuanto a aseo y desinfección, responder por el manejo y la disposición de residuos, brindar apoyo logístico a eventos empresariales, cuidar los recursos físicos y de información que le sean asignados, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten, y las demás que le sea asignadas por administración de acuerdo con el área de desempeño.

Requisitos: bachiller académico, madre cabeza de hogar.

Filosofía y Estilo Operativo de la Administración.

Toda empresa debe desarrollar un sistema de control interno que al ser aplicado por los miembros de la organización, a los procedimientos establecidos y a los bienes tangibles de propiedad de la compañía, es un valioso elemento que suministra transparencia en la información a quienes lo ejecuten, ya sea desde la alta dirección, los mandos medios o la parte operativa, acerca de la realidad en la ejecución de los planes y programas; evalúa y corrige de ser oportuno y establece responsabilidades. Lo anterior, redundará en una buena administración y el logro de la productividad y los objetivos en la empresa.

La administración realizara su filosofía y estilo operativo dentro del sistema de control interno, a través de actividades como lo son: reuniones y conferencias con el fin de brindar una mayor participación del personal, a través del intercambio de información relacionada con las diferentes áreas que permita encontrar y corregir los errores para que no sucedan nuevamente. Es de suma importancia para la distribuidora realizar dichas actividades de control que le sirva como herramientas para fomentar el trabajo en equipo, alcanzar metas establecidas, conocer las opiniones e insatisfacciones de los empleados, e incentivar al cumplimiento de las normas.

Estructura Organizacional.

La estructura organizacional consiste en definir y distribuir las funciones entre los trabajadores que la forman, determinando las relaciones que existen entre ellos con la intención de obtener los objetivos previstos de las formas más eficaces. Todo esto es importante que quede plasmado y la

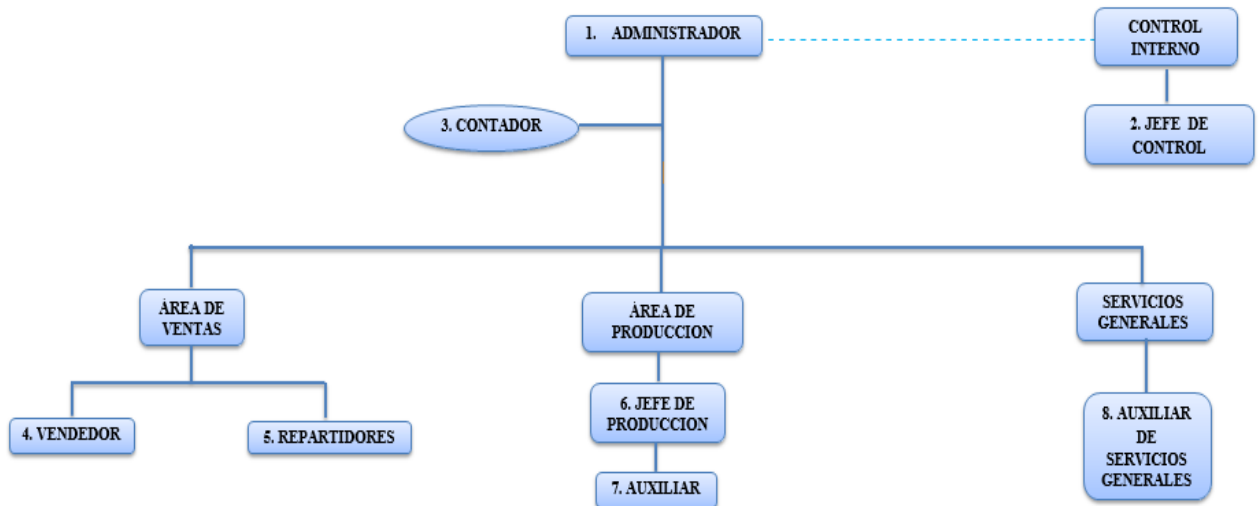
manera de realizarlo es a través de un organigrama el cual es una representación gráfica de la organización de la empresa, de su jerarquía y la estructura formal.

Se propone crear una estructura organizacional que se realiza por medio de cuatro etapas que son: la departamentalización, asignación de actividades, determinación de autoridad y responsabilidades y la relación entre los departamentos. Es importante dar a conocer y hacer visible dicha estructura.

En la etapa de departamentalización se agrupa las actividades de acuerdo a la función de la empresa que depende del tamaño de la organización y el campo en que se desarrolla. Realizada esta etapa, se deben asignar actividades a estos departamentos; esto puede ser definidos por diferentes criterios como semejanza, máximo uso, o por el interés de la alta dirección. Estas actividades se dividen en financieras, administrativas y operacionales, en las cuales se deben definir el nivel de responsabilidad y autoridad ya que los departamentos se relacionan entre sí para cumplir con la consecución de metas.

Además, se propone crear una unidad de control de gestión encargada de ejecutar y realizar el seguimiento al control interno en cada una de las áreas de la distribuidora.

Gráfico 11. Propuesta organigrama distribuidora "El Gran Pollo Campesino"



Fuente. Elaboración propia.

1. Administrador:

- Organizar y planear la producción de la empresa.
- Comprar la materia prima y los insumos requeridos.
- Supervisar las actividades que realizan.
- Dirigir a los empleados.
- Verificar que la distribución se realice de manera correcta.
- Vigilar las relaciones del personal.
- Corregir errores y hacer llamados de atención.
- Evaluar el desempeño de los empleados.
- Recolectar la información necesaria para la realización de los Estados Financieros.

2. Jefe de control interno:

- Ejecutar el sistema de control interno de la organización.
- Verificar que el control interno sea el adecuado para la empresa.

- Revisar y evaluar el funcionamiento del control interno.
- Vigilar el desarrollo de las actividades por parte de los empleados.
- Pasar informe a la administración sobre las evaluaciones realizadas.
- Implementar métodos, procedimientos o mecanismos adecuados para mejorar el control interno.
- Cumplir con el manual de funciones y el código de conducta.

3. Contador:

- Recopilar la información contable y los soportes.
- Realizar los estados financieros con la información procesada.
- Analizar los resultados arrojados por los estados financieros.
- Remitir de forma oportuna la información importante al administrador de la organización.
- Presentar la declaración de renta.
- Fomentar el control en las actividades.
- Velar por la situación financiera de la empresa.
- Cumplir con el manual de funciones y el código de conducta.

4. Vendedor:

- Atención directa con los clientes.
- Tomar y despachar los pedidos.
- Encargado de la caja cuando el administrador no está.
- Realizar conteo inventario.
- Notificar cuando se está acabando el producto.
- Dejar limpia el área de trabajo.
- Cumplir con el manual de funciones y el código de conducta.

5. Repartidores.

- Entregar los pedidos pequeños y de gran volumen.
- Recibir el dinero y llevarlo al encargado de la caja.
- Verificar que el buen estado y limpieza de los vehículos.
- Cumplir con el manual de funciones y el código de conducta.

- Recoger el producto en el área de producción (galpón) y transportarlo hasta el área de ventas.

6. Jefe de producción:

- Planear y ejecutar el trabajo que se realiza en el área de producción (galpón).
- Verificar el cumplimiento del proceso de producción.
- Controlar el inventario de insumos y notificar cuando estos se están terminando.
- Vigilar el trabajo realizado por los auxiliares de producción.
- Presentar los informes de producción al administrador.
- Supervisa la información de los controles de calidad y sanidad, control de peso, tamaño, grado de madurez, mortalidad, enfermedades y los procedimientos operativos estandarizados de saneamiento.
- Cumplir con el manual de funciones y el código de conducta.

7. Auxiliar de producción:

- Realizar cada una de las actividades que conforman los procedimientos operativos estandarizados de saneamiento.
- Llevar el registro del programa de vacunación, alimentación y semanas que permanecen las aves de corral en el galpón.
- Sacrificar, desplumar y desmembrar las aves de corral.
- Utilizar el traje adecuado para el manejo del producto.
- Adecuar y verificar que el área de producción cuente con las condiciones necesarias.
- Cumplir con el manual de funciones y el código de conducta.

8. Auxiliar de servicios generales:

- Realizar el aseo al área de bodega y ventas.
- Pasar el reporte de los implementos de aseo que se van agotando.
- Notificar acerca de alguna presencia de roedores e insectos para su exterminio.
- Cumplir con el manual de funciones y el código de conducta.

Descripción propuesta del proceso de comercial.

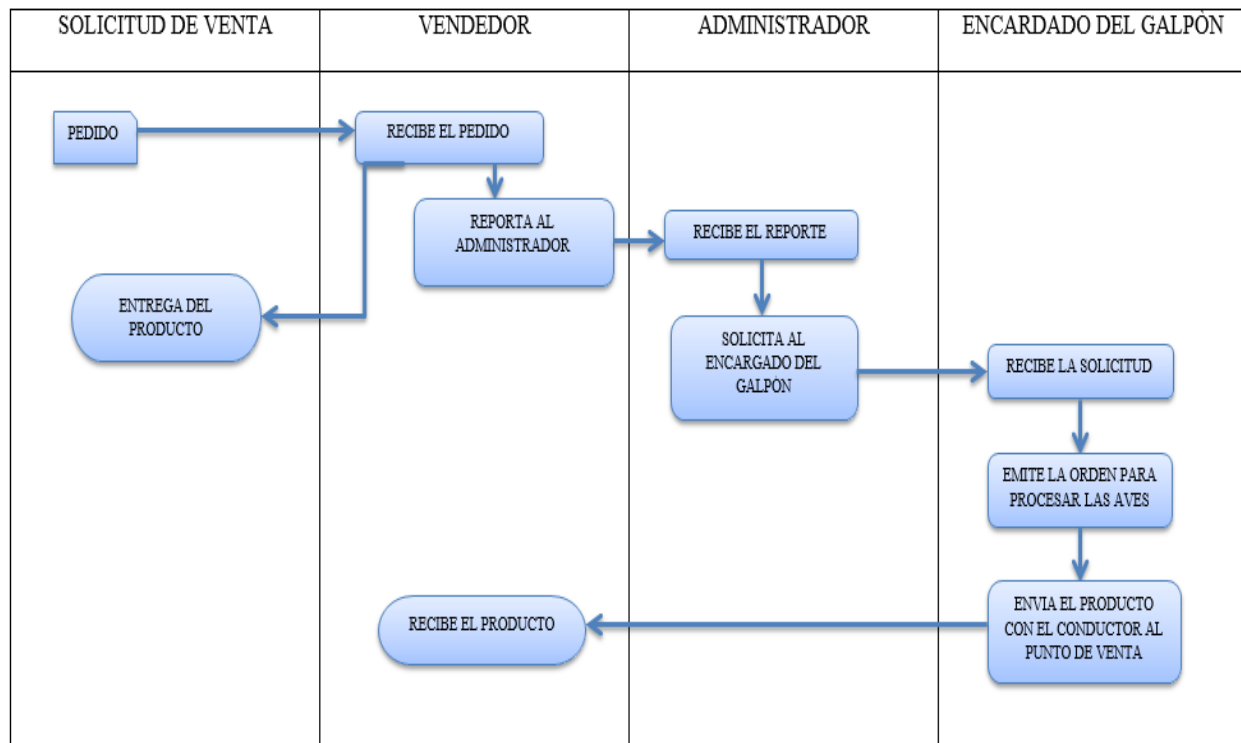
Se realiza por el método Narrativo y grafico (flujo grama), la descripción del proceso de comercial actual llevado por la Distribuidora.

Método Narrativo.

1. El cliente realiza el pedido, que es tomado por el vendedor el cual procede a llenar una nota de pedido.
2. El vendedor procede a tomar el producto de la zona de refrigeración, para ser empacado y entregado al cliente.
3. Cuando se está acabando el producto de la zona de refrigeración, el vendedor le pasa el reporte al administrador.
4. El administrador hace la solicitud al encargado del galpón para que envíe el producto.
5. El encargado del galpón da la orden a los demás trabajadores para procesar las aves de corral.
6. El encargado del galpón le avisa al conductor para que transporte el producto hasta el punto de venta.
7. El conductor lleva el producto hasta el punto de venta, el cual es recibido por el vendedor.

Método gráfico

Gráfico 12. Flujoograma proceso de comercial.



Fuente. Elaboración propia.

La planeación estratégica es una función administrativa en la cual se decide lo que la empresa quiere a futuro definiendo los resultados, estrategias, políticas, programas y de qué manera se van a lograr, tomando decisiones de manera objetiva, establecer la razón de ser de la organización y determinar el camino para el logro de lineamientos estratégicos, para alcanzar ventajas competitivas sostenibles.

Es importante apoyar el proceso de crecimiento de la distribuidora dándole a conocer al dueño las herramientas para implementar la planeación estratégica, y a su vez le permita contrarrestar los

demás obstáculos como las dificultades de acceso al financiamiento y específicamente al sector agropecuario, que le dé la posibilidad de acceder a mejor tecnología para desarrollar su actividad.

Se propone la creación de misión, visión, valores corporativos, planes de acción, indicadores operacionales y financieros, objetivos generales y estratégicos, también la aplicación de la matriz DOFA que le permita realizar un diagnóstico interno y externo de la organización.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISTRIBUIDORA "EL GRAN POLLO CAMPESINO"

Planificación estratégica es un proceso que permite a una organización definir su misión, describir su entorno, identificar sus principales claves estratégicas y elaborar planes de actuación.

Misión

La misión de una organización refleja la razón de ser de ésta, es decir, el por qué y el para qué de su acción cotidiana; así mismo es la declaración que describe el propósito o razón de ser una organización y le da la personalidad específica, diferenciándola del conjunto de organizaciones similares. La finalidad o razón de ser de la organización no es tanto ¿cuál es nuestra actividad o función?, sino ¿por qué existe nuestra actividad o función?, ¿qué propósito justifica la existencia continuada de nuestra organización? Por ejemplo:

La distribuidora "El Gran Pollo Campesino" es una microempresa dedicada a la producción y venta pollo crudo, que busca ser la líder en el sector avícola, mediante la prestación de un servicio

y ofreciendo un producto de calidad, competitivo y rentable, a través de un talento humano calificado, garantizando el desarrollo económico, social y ambiental.

Visión

Se entiende como la declaración que describe el tipo de organización deseada con vistas al futuro, por ejemplo: ““El Gran Pollo Campesino” busca ser la mayor empresa en la producción y venta pollo crudo en el departamento del Valle del Cauca actuando de manera responsable con el medio ambiente, manteniendo los más altos niveles de satisfacción en el mercado siendo líderes y asegurando la lealtad del cliente, con proyección de la marca tanto municipal como nacional a través de la mejor tecnología, recurso humano y los mejores proveedores.”. Es decir, que cuando se habla de “visión” hace referencia a una visualización o representación de hacia dónde debe o quiere ir la empresa en un futuro a medio-largo plazo.

Valores

Son aquellos elementos que conforman la conducta básica de las personas de la organización y lo que se espera de ellas. Son, por tanto, la base de toda la gestión de la organización. Por ejemplo: confianza, respeto, responsabilidad, ayuda, compromiso, sinceridad, innovación tecnológica, liderazgo, orientación al cliente, rentabilidad, etc. Los conceptos y expectativas que describen el comportamiento de las personas de la organización y determinan todas sus relaciones.

Objetivos estratégicos

Establecen intenciones más específicas dentro de cada eje, cubren un período más corto (de 2 a 4 años) y definen aspectos que la organización necesita lograr para completar su plan. Por ejemplo:

- Ofrecer pollo crudo de alta calidad que permita competir y ser la mejor del municipio y del departamento, mediante la sostenibilidad en el mercado.
- Garantizar la ejecución efectiva de los trabajos por personal altamente capacitado con un mínimo grado de riesgos y errores, comprometidos con sus labores.
- Optimizar los recursos en armonía con el medio ambiente.
- Establecer estrategias de diferenciación frente a los competidores.
- Enfocar el comportamiento tanto a nivel corporativo como a nivel individual orientado hacia el rendimiento.
- Implementar un sistema de gestión de calidad total (TQM) para lograr la calidad óptima de todas las áreas.
- Incrementar la rentabilidad de la empresa.

Objetivos de calidad

Los objetivos de calidad son metas que se definen a partir de la planificación estratégica de la empresa y de su política de calidad. Se deben escoger aquellos objetivos de calidad que van más en el avance de las políticas de calidad. Los objetivos de calidad deben ser establecidos por la alta dirección de la organización. Por ejemplo:

- Profundizar en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes.

- Establecer planes estratégicos y objetivos en línea a las necesidades.
- Crear el entorno óptimo para el desarrollo personal y profesional de todos sus trabajadores.
- Impulsar una cultura basada en compromiso de mejora y seguridad en las operaciones.
- Medir la adquisición de materias primas bajo normas de calidad establecidas que cada proveedor debe cumplir.
- Mejorar la eficiencia y productividad de la empresa.

Indicadores financieros

Indicadores de Liquidez:

- Liquidez General: refleja la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo y pagar sus deudas a corto plazo cuando está funcionando.

$$\text{Formula: } \textit{liquidez general} = \frac{\textit{Activo corriente}}{\textit{Pasivo corriente}}$$

- Prueba Ácida: refleja la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo y cancelar sus deudas de corto plazo, cuando no está funcionando.

$$\text{Formula: } \textit{Prueba ácida} = \frac{\textit{Activo Corriente} - \textit{Inventarios}}{\textit{Pasivo corriente}}$$

- Capital de Trabajo Contable: es el dinero que requiere la empresa para realizar su operación.

$$\text{Formula: } \textit{Kw contable} = \textit{Activo corriente} - \textit{Pasivo corriente}$$

Indicadores Operacionales:

- Rotación de Cartera: es el tiempo en que se demora la cartera para convertirse en efectivo o las veces que esta cartera rota en el año.

$$\text{Formula: Rotación de cartera} = \frac{\text{Ventas a credito}}{\text{Promedio de cartera}}$$

$$\text{Promedio de cartera} = \frac{\text{Deudores clientes año 1} + \text{Deudores clientes año 2}}{2}$$

- Rotación Inventario de Materia prima: mide el número de veces que rota la materia prima en el año, es decir el número de veces que la materia prima pasa a producción.

$$\text{Formula: Rotación invt. de materia prima} = \frac{360}{\text{Materia prima consumida/Promedio invt. M.P.}}$$

- Rotación de Producto Terminado: Representa el número de días para el cual dispone producto terminado la empresa.

$$\text{Formula: Rotación invt. producto terminado} = \frac{360}{\text{Costo de ventas/promedio invt. P.T.}}$$

- Rotación de Proveedores: Es el tiempo que la empresa se demora para pagar a sus proveedores.

$$\text{Formula: Rotación de proveedores} = \frac{360}{\frac{\text{Compra materia prima a credito}}{\text{promedio proveedores}}}$$

Indicadores de Rentabilidad:

- Rentabilidad Operacional del Activo: muestra la utilidad que recibe la empresa por la inversión realizada en los activos.

$$\text{Formula: } \textit{Rentabilidad operacional del activo} = \frac{\textit{Utilidad operacional}}{\textit{Activo operacional}} \times 100\%$$

- Rentabilidad Neta del Activo: indica la rentabilidad de las ventas con la rotación del activo realizado.

$$\text{Formula: } \textit{Rentabilidad neta del activo} = \frac{\textit{Utilidad neta}}{\textit{Activo neto}} \times 100\%$$

- Rentabilidad Neta del Patrimonio: muestra la rentabilidad de los socios o propietarios de la empresa por su inversión realizada.

$$\text{Formula: } \textit{Rentabilidad neta del patrimonio} = \frac{\textit{Utilidad neta}}{\textit{Patrimonio}} \times 100\%$$

Plan de acción

Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado. Además, es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quien se realizaran las acciones.

Como elaborar un plan de acción:

- Que se quiere alcanzar (objetivo)
- Cuánto se quiere lograr (cantidad y calidad)
- Cuándo se quiere lograr (en cuánto tiempo)
- En dónde se quiere realizar el programa (lugar)
- Con quién y con qué se desea lograrlo (personal, recursos financieros)
- Cómo saber si se está alcanzando el objetivo (evaluando el proceso)
- Cómo determinar si se logró el objetivo (evaluación de resultados) Los planes de acción solo se concretan cuando se formulan los objetivos y se ha seleccionado la estrategia a seguir. Los principales problemas y fallas de los planes se presentan en la definición de los detalles concretos. Para la elaboración del plan es importante identificar las grandes tareas y de aquí desglosar las pequeñas. Se recomienda utilizar un “cuadro de plan de acción” que contemple todos los elementos. Por ejemplo:

Tabla 25. Cuadro plan de acción.

ACTIVIDADES	CUANTO	TIEMPO	LUGAR	RECURSOS	SEGUIMIENTO	LOGRO
-------------	--------	--------	-------	----------	-------------	-------

Fuente. Elaboración propia.

Asignación de Autoridad y Responsabilidad.

El manual de funciones es un documento que puntualiza de manera clara requerimientos y especificaciones necesarias para el desempeño de un cargo, precisando la acción recíproca que se puede dar con otros procesos, tanto en el ejercicio de responsabilidades como de funciones. Los manuales son una de las mejores herramientas corporativas por que le permiten a cualquier organización normalizar su operación mediante la sistematización de sus procesos. La

normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización, dándole estabilidad y solidez.

Se considera importante diseñar un manual de funciones que permita, informar y capacitar al personal en los objetivos, sus logros y como alcanzarlos; las funciones correspondientes al puesto de trabajo, su ejercicio y mejoramiento; las relaciones de interdependencia laboral con otros puestos de trabajo y de integralidad personal; procedimientos para la rendición de cuentas, informes y procesos productivos; normas de comportamiento y desempeño laboral, entre otros.

Del mismo modo se deben delimitar las funciones, desempeños y conexiones internas a cada proceso, precisando las responsabilidades a asumir, la eliminación de la repetición de actividades o procedimientos; el control de omisiones por descuido, entre otras situaciones. Es necesario facilitar la orientación e incorporación de funciones y procesos al personal recién vinculado, instruyendo de manera dinámica y con sentido de servicio, posibilitando su integración con los procesos y sus compañeros. En caso del incumplimiento de este manual se deben establecer las sanciones pertinentes de acuerdo a su gravedad.

MANUAL DE FUNCIONES DISTRIBUIDORA "EL GRAN POLLO CAMPESINO"

Tabla 26. Manual de funciones administrador.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	Administrador
Dependencia	Área de Administración
Requisitos Educativos	Administrador de empresas
Jefe Inmediato	Propietario

OBJETIVO PRINCIPAL
Es el encargado del correcto funcionamiento en todos los procesos de la organización, la calidad de los mismos, y que exista un buen clima laboral.
FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar y planear la producción de la empresa. • Comprar la materia prima y los insumos requeridos. • Supervisar las actividades que realizan. • Dirigir a los empleados. • Verificar que la distribución se realice de manera correcta. • Vigilar las relaciones del personal. • Escuchar y cumplir en lo pertinente las peticiones de los empleados. • Corregir errores y hacer llamados de atención. • Evaluar el desempeño de los empleados. • Recolectar la información necesaria para la realización de los Estados Financieros.

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 27. Manual de funciones jefe de control interno.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	Jefe de Control Interno
Dependencia	Control Interno
Requisitos Educativos	Título universitario contador público Título de especialización en áreas afines. Experiencia profesional de 2 años
Jefe Inmediato	Administrador
OBJETIVO PRINCIPAL	
Es el encargado de verificar la aplicación del sistema de control interno, mejorando la	

eficiencia y eficacia de los procesos de la organización.
FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar el sistema de control interno de la organización. • Verificar que el control interno sea el adecuado para la empresa. • Revisar y evaluar el funcionamiento del control interno. • Vigilar el desarrollo de las actividades por parte de los empleados. • Pasar informe a la administración sobre las evaluaciones realizadas. • Implementar métodos, procedimientos o mecanismos adecuados para mejorar el control interno. • Cumplir con el manual de funciones y el código de conducta.

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 28. Manual de funciones contador.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	Contador
Dependencia	Área de Administración
Requisitos Educativos	Título universitario contador público. Experiencia profesional de 1 año.
Jefe Inmediato	Administrador
OBJETIVO PRINCIPAL	
Es el encargado de recoger, procesar y analizar la información contable de la organización, realizar los estados financieros y analizarlos para conocer el estado de la empresa, además presentar las declaraciones correspondientes.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Recopilar la información contable y los soportes. 	

- Realizar los estados financieros con la información procesada.
- Analizar los resultados arrojados por los estados financieros.
- Remitir de forma oportuna la información importante al administrador de la organización.
- Presentar la declaración de renta.
- Fomentar el control en las actividades.
- Velar por la situación financiera de la empresa.
- Cumplir con el manual de funciones y el código de conducta.

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 29. Manual de funciones vendedor.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	Vendedor
Dependencia	Área de Ventas
Requisitos Educativos	Bachiller académico Experiencia como vendedor de 6 meses
Jefe Inmediato	Administrador
OBJETIVO PRINCIPAL	
Es el encargado de recibir pedidos y atender a los clientes que lleguen a la distribuidora de manera amable y respetuosa.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Tomar los pedidos pequeños. • Atender a los clientes que lleguen a comprar a la Distribuidora. • Enviar los domicilios que sean recibidos. • Encargarse de la caja cuando el administrador no está. • Recibir el producto que es llevado del galpón. • Surtir los congeladores. • Notificar cuando se está acabando el producto para hacer el pedido. 	

- Dejar limpia el área de trabajo.
- Cumplir con el manual de funciones y el código de conducta.

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 30. Manual de funciones repartidor de domicilio.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	Repartidor de Domicilio
Dependencia	Área de Ventas
Requisitos Educativos	Bachiller académico Licencia de conducción vigente
Jefe Inmediato	Administrador
OBJETIVO PRINCIPAL	
Es el encargado de llevar los pedidos pequeños y aquellos que son recibidos por vía telefónica.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Entregar los pedidos pequeños. • Recibir el dinero y llevarlo al encargado de la caja. • Verificar que la motocicleta este en óptimas condiciones. • Ayudar a mantener el área de trabajo limpia. • Cumplir con el manual de funciones y el código de conducta. 	

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 31. Manual de funciones conductor.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo:	Conductor
Dependencia	Área de Ventas
Requisitos Educativos	Bachiller académico Licencia de conducción vigente
Jefe Inmediato	Administrador
OBJETIVO PRINCIPAL	
Es el encargado de transportar el producto del área de producción al área de ventas y de entregar los pedidos grandes que tiene la empresa.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Sacar y guardar la camioneta. • Recoger el producto en el área de producción (galpón) y transportarlo hasta el área de ventas. • Entregar los pedidos de gran volumen. • Verificar que el vehículo se encuentre en óptimas condiciones. • Mantener el vehículo limpio. • Cumplir con el manual de funciones y el código de conducta. 	

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 32. Manual de funciones jefe de producción.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	Jefe de Producción
Dependencia	Área de Producción
Requisitos Educativos	Tecnólogo Agropecuario Experiencia de 6 meses
Jefe Inmediato	Administrador
OBJETIVO PRINCIPAL	
Es el encargado de vigilar el desarrollo de las actividades de producción y es el	

responsable del cumplimiento de los pedidos realizados por el área de ventas.

FUNCIONES

- Planear y ejecutar el trabajo que se realiza en el área de producción (galpón).
- Verificar el cumplimiento del proceso de producción.
- Supervisar el acondicionamiento de los productos, aplicando criterios de calidad y desinfección de equipos y maquinarias, según destino de producción.
- Controlar el inventario de insumos y notificar cuando estos se están terminando.
- Vigilar el trabajo realizado por los auxiliares de producción.
- Recibir el pedido que realiza el área de ventas y enviar el producto.
- Presentar los informes de producción al administrador.
- Supervisa la información de los controles de calidad y sanidad, control de peso, tamaño, grado de madurez, mortalidad, enfermedades, alteraciones de forma, atendiendo a criterios de inocuidad en el producto y los procedimientos operativos estandarizados de saneamiento.
- Supervisar la inocuidad de productos, y preservando la seguridad de las personas y el ambiente.
- Cumplir con el manual de funciones y el código de conducta.

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 33. Manual de funciones auxiliar de producción.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	Auxiliar de Producción
Dependencia	Área de Producción
Requisitos Educativos	Técnico agropecuario Experiencia 6 meses
Jefe Inmediato	Jefe de Producción
OBJETIVO PRINCIPAL	

Ejecutar el proceso de producción establecido, cumpliendo con todas las actividades para que el producto tenga la mejor calidad.

FUNCIONES

- Utilizar el traje adecuado para el manejo del producto.
- Adecuar y verificar que el área de producción cuente con las condiciones necesarias.
- Realizar y llevar el registro del programa de vacunación, alimentación y semanas que permanecen las aves de corral en el galpón.
- Limpiar las malezas y escombros que se encuentren en el galpón.
- Sacrificar pelar y desmembrar las aves de corral.
- Cumplir con el manual de funciones y el código de conducta.

Realizar los siguientes procedimientos operativos estandarizados y documentarlos (POES):

- Tratamientos de aguas.
- Desinfección de instalaciones, equipos y utensilios.
- Disposición de la mortalidad.
- Control integrado de plagas de insectos.
- Tratamiento de gallinaza.
- Programa de vacunación.

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 34. Manual de funciones auxiliar de servicios generales.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	Auxiliar de Servicios Generales
Dependencia	Área de Servicios Generales
Requisitos Educativos	Bachiller Madre cabeza de hogar

Jefe Inmediato	Administrador
OBJETIVO PRINCIPAL	
Se encarga de mantener la distribuidora en óptimas condiciones de higiene de manera que no se altere las condiciones del producto.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Limpiar y desinfectar la zona de la bodega. • Realizar el aseo al área de ventas. • Pasar el reporte de los implementos de aseo que se van agotando. • Notificar a cerca de alguna presencia de roedores e insectos para su exterminio. • Cumplir con el manual de funciones y el código de conducta. 	

Fuente. Elaboración propia.

Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos.

Las políticas generales de recursos humanos tienen como objetivo marcar lineamientos a seguir al incorporar personas en las diversas áreas de la organización y proporcionarles elementos normativos que orienten su conducta hacia su desarrollo profesional siendo un vínculo entre la Institución y los colaboradores, donde la comunicación interna juega un papel fundamental en la motivación del equipo humano. Para desarrollar este factor se propone:

- La persona responsable de la selección y contratación del personal es el Administrador.
- Para contratar a un empleado se debe realizar un proceso de selección, donde todos los interesados participen de una serie de actividades como entrevista, pruebas psicológicas, pruebas conductuales, y análisis de un grupo de expertos.

- Al personal contratado se le debe brindar una capacitación sobre el cargo a ejercer, la estructura organizacional., el código de conducta y el manual de funciones, además se debe establecer el periodo en que va a estar en prueba.
- Provisionar las necesidades de los empleados como salario, prestaciones sociales, vacaciones, liquidaciones, permisos y licencias.
- Establecer un programa de capacitaciones que le permitan mejorar su desempeño.
- Realizar evaluaciones periódicas del desempeño laboral para percibir el esfuerzo y compromiso de los empleados.
- Dar a conocer la satisfacción por la labor realizada.
- Organizar integraciones que mejoren las relaciones interpersonales.
- Medir el clima laboral a través de la aplicación de encuestas, buzón de PQRS, reuniones.

10.3.2. Valoración de riesgos.

La valoración de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, formando una base para la determinación de cómo deben administrarse los riesgos (Mantilla S. A., 1999).

Nivel Operativo.

La productividad significa optimizar los recursos, es decir, producir más utilizando los mismos o menos recursos, de modo que se ahorden costos operacionales permitiendo la inversión en activos fijos o capital de trabajo. Para lograr la productividad de la empresa se requiere el trabajo de todos, pero el principal responsable es el administrador. Sólo él puede llevar a cabo un

programa de productividad en la empresa, establecer buenas relaciones humanas y la cooperación de los trabajadores.

Los indicadores de productividad son herramientas que permiten medir que tan efectiva es la utilización de los recursos. Se propone que la distribuidora cuente con indicadores de productividad que le permita conocer la eficiencia de los procesos, y mejorar principalmente en aquellos puntos donde se presenten fallas o desperdicio de recursos, con el fin de que la empresa pueda tomar decisiones importantes con base a datos reales, para el desarrollo estratégico y la mejora focalizada.

Por su parte, la ISO 9001 es una norma de sistemas de gestión de calidad (SGC) reconocida internacionalmente. Esta norma es aplicable a cualquier organización independientemente de su tamaño y ubicación geográfica. Al centrarse en los procesos y en la satisfacción del cliente en lugar de los procedimientos, es igualmente aplicable tanto a proveedores de servicios como a fabricantes. Es muy importante que la distribuidora se encuentre certificada por esta norma, ya que proporciona la infraestructura, los procesos y recursos necesarios para ayudar a controlar y mejorar su rendimiento y conducirla hacia la eficiencia, servicio al cliente y excelencia en el producto. Además, mejora la reputación de la organización y crea una ventaja competitiva en el sector avícola.

En referencia a que todo vehículo que ingrese al galpón debe ser desinfectado, bien sea por medio de arco de desinfección, fumigadora o aspersor, con los desinfectantes comerciales recomendados. Siempre se recomienda lavar con agua todo el exterior del vehículo antes de proceder a desinfectarlo. En todas las granjas, es obligatoria la desinfección de la cabina, incluidos

los tapetes, con un desinfectante comercial. La esterilización de los vehículos debe hacerse, igualmente, cuando éstos salen de la granja. Los conductores que lleguen a la granja, pueden ingresar a los galpones, siempre y cuando tomen las medidas de seguridad adecuadas (Instituto Colombiano Agropecuario ICA, 2010).

Además, todos los empleados de la empresa deben llevar el uniforme adecuado de color claro, limpio, y calzado cerrado, de material resistente e impermeable. El uniforme debe estar diseñado de tal manera que evite guardar objetos, joyas o elementos que puedan convertirse en agentes contaminantes.

La planta debe estar debidamente señalizada, de tal manera que se faciliten las identificaciones de las diferentes áreas, su acceso, circulación, evacuación, seguridad, salidas de emergencia, rutas de evacuación y áreas de servicios higiénicos.

Con respecto a lo anterior se propone poner en práctica las actividades de desinfección de los vehículos que ingresen al galpón, el uso del atuendo y el calzado adecuado para el trabajo con las aves de corral, y la señalización de toda la empresa en especial en el área de producción, para brindar un ambiente seguro y libre de contaminaciones que afecten la calidad del producto.

Nivel Administrativo.

El riesgo está asociado a la probabilidad de que un peligro o amenaza generen daño a la organización. Por tal razón, la identificación de los objetivos es una condición previa para la valoración de riesgos y determinar las acciones necesarias para administrar.

La identificación de riesgos debe ser un proceso a cargo de la parte administrativa, en la cual se hace una revisión y actualización constante de los planes y objetivos estratégicos, y un análisis interno de cada uno de los procesos, de forma tal que los objetivos empresariales estén encaminados e íntimamente relacionados con las actividades empresariales. Así mismo, se pueden encontrar los puntos críticos que generen retroceso o estancamientos internos, y que por lo tanto requieren de una reestructuración inmediata.

A modo general, la manera más apropiada para dar respuesta a los riesgos es reduciéndolos, por medio de acciones que permitan reducir el impacto ante una posible ocurrencia en los estados financieros, puesto que al no poder evitarlos, la mejor alternativa es afrontarlos responsablemente.

Nivel Financiero.

El empleo de la tecnología es una de las decisiones más comunes en la elección de estrategias, por lo que se ha incrementado la dependencia al uso de información electrónica dentro de las organizaciones. En tal sentido, se ha permitido que la tecnología deje de ser un miembro pasivo y se convierta en un elemento importante para la operación de los negocios.

La importancia que tiene que las empresas consideren la tecnología y sus riesgos relacionados, tiene la finalidad de evitar su impacto en los procesos del negocio. Existen dos factores que no deben pasarse por alto al hablar de riesgo: el impacto (efectos que pueda tener para el negocio) y la probabilidad (posibilidad de que ocurra el evento); pues la combinación de estos factores proporcionarán un panorama sobre las consecuencias que pudiera llegar a sufrir el negocio.

Se recomienda realizar el análisis de riesgos, en la que se recopila la información acerca de la exposición de la operación al riesgo tecnológico, con el fin de tomar decisiones y administrar los riesgos de forma apropiada. Seguidamente, se realiza el monitoreo y tratamiento de los riesgos, con base en la información recopilada de los mismos, mediante el análisis, la identificación y evaluación.

De igual forma, se sugiere contar con más de un proveedor, ya que la dependencia hacia uno solo es un riesgo para la distribuidora, puesto que dada la situación de que se generen cambios ya sea en la relación, terminación de los negocios o problemas financieros que este sufra, afectara de forma directa el funcionamiento, generando un retraso en pedidos, estancamiento de la producción, aumento de costos, teniendo como resultado la pérdida de los clientes.

En el caso de las de políticas de cuentas por cobrar, serán aplicadas a las transacciones originadas en el desarrollo del objeto social de la entidad o cualquier otra actividad que se realice.

Las cuentas por cobrar son instrumentos de deuda, generados por servicios prestados en el desarrollo de su objeto social y otras actividades para el sostenimiento honesto de la distribuidora que permitan cumplir oportunamente con las obligaciones inherentes al desarrollo de la misma.

También se consideran cuentas por cobrar las que se generan por concepto de anticipos a proveedores, empleados y contratistas; cuentas por cobrar por concepto de arrendamiento y en general las salidas de recursos a favor de terceros de las cuales se espera una contraprestación o beneficio futuro.

Se propone que el administrador debe establecer las condiciones del crédito y de cobranza. Una vez fijadas las condiciones, la dirección, a través del encargado de crédito y cobranza, son los encargados de administrar las políticas. Si un cliente no reúne las condiciones del crédito, se debe rechazar la solicitud. Igualmente, se pueden establecer políticas de descuentos de pronto pago, técnicas de cobranza, cambio de políticas en el término de días de crédito, entre otras.

Para las políticas de cuentas por pagar, se debe analizar y promover una ventaja competitiva en materia de negociación con proveedores de mejores condiciones. Una de las áreas más importantes de una organización es la de cuentas por pagar y por cobrar, ya que de éstas depende la generación permanente de flujo de efectivo para la empresa. Particularmente el área de cuentas por pagar tiene su importancia en la búsqueda de financiamiento comercial con proveedores, por lo que se sugiere que defina la posición competitiva de su empresa, es decir, si está en expansión, consolidada, etcétera.

De ese análisis dependerán las estrategias de la administración para mantener contratos de suministros con proveedores, buscar la incorporación de socios estratégicos integrados en la cadena productiva, también analizar la talla y posición de los proveedores, pues a partir de este dato se derivarán estrategias como, buscar nuevas fuentes de suministro en caso que éste dependa de sólo algunos proveedores nacionales o foráneos, encontrar suministros complementarios o sustitutos, ya que de ello dependerán las condiciones comerciales de plazos de pago, condiciones de entrega y contra recibo, política de devoluciones, descuentos y rebajas, vulnerabilidad del precio de los insumos debido a que en diversos sectores los insumos tienen una dependencia muy fuerte de las condiciones climáticas, explotación del bien y de la fluctuación de precios.

Los indicadores financieros permiten evaluar los resultados correspondientes al análisis de los factores que afectan la empresa, que pueden ser de liquidez, financiamiento, cuentas por cobrar, eficiencia, entre otros. Estos permiten conocer la situación financiera real de la organización y verificar que se está cumpliendo con las metas establecidas.

Los indicadores muestran, la capacidad de la empresa para pagar las obligaciones a corto plazo; el financiamiento con terceros ya sea apalancamiento financiero u operativo, la recolección de cartera y la rotación de los inventarios para que conserven la calidad. Para la distribuidora se recomienda la implementación de los indicadores financieros puesto que son una herramienta que permite el análisis de la realidad financiera, de manera individual, que facilita la comparación de la misma con la competencia o de una entidad que lidera el mercado.

Ahora bien, los estados financieros son utilizados por la administración para determinar si se están llevando a cabo los planes trazados con la eficiencia necesaria; para conocer la situación financiera de la entidad, planear nuevos proyectos y realizar los cambios que tiendan a agilizar los distintos procesos por los que debe atravesar la empresa en el ciclo de sus actividades.

En forma particular a los administradores de una empresa les interesa mantener control sobre la rentabilidad de la inversión, representada en los activos, y en la eficiencia con que ellos son explotados económicamente. Dicho control se ejerce a través del análisis de los cambios en los índices y en las tendencias de las diferentes variables que intervienen en la explotación operacional de cualquier organización.

Para lograr lo anterior, Es necesario que el administrador se involucre en el proceso contable, debido a la importancia del análisis de la información contable para la toma de decisiones en la empresa, asegurándose que la información que recibe sea exacta y confiable. Esto se logra a partir del sistema de control interno de la empresa.

Por su parte, el fondo de caja menor es establecido en las empresas como un monto renovable, que se crea con el fin de cubrir gastos de menor cuantía, que no son previstos o esperados. Debe existir una persona encargada del manejo del fondo, la cual debe llevar un control del gasto del dinero y sus respectivos soportes, y pedir el reembolso cuando se esté agotando el fondo asegurando su disponibilidad.

Se propone para la distribuidora el manejo de un fondo de caja menor con un monto fijo, que facilite la verificación de los gastos que se cubren; además se recomienda la realización de arqueos periódicos, mecanismo de control interno que permite el análisis del efectivo utilizado, como método de comprobación de que el dinero si ha sido invertido y contabilizado correctamente.

Tabla 35. Mapa de riesgos.

MAPA DE RIESGOS					
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	EFFECTOS	CONTROL
Conducta y Comportamiento.	Posibilidad de tener una conducta y comportamiento inadecuado, Sobre carga de responsabilidades.	Todo el personal de la empresa.	Falta de un manual de funciones.	Ineficiencia e incumplimiento de las tareas, conducta inadecuada; desconocimiento de las responsabilidades.	Implementación del manual de funciones y código de conducta.
			Inexistencia de un código de conducta.		
Calidad.	Posibilidad de que el personal no sea apto para los cargos.	Todo el personal de la empresa.	No cuenta con un Programa de Capacitaciones.	Personal no calificado para los cargos de la	Realizar un programa de capacitaciones y

			Falta de perfil de trabajo	organización.	establecer un perfil profesional.
Estructura ción.	Posibilidad de error en la organización de la empresa.	Administrador.	Falta de sistema de control interno.	Mala estructuración de la empresa en lo administrativo. No se tiene claro a lo se dedica y donde quiere llegar.	Aplicar el modelo del sistema de control interno, estructura organizacional y plan estratégico en la organización.
			Falta de una estructura Organizacional.		
			Carencia de un plan estratégico.		
Normativi dad	Posibilidad de fraude, problemas legales.	Administrador.	Políticas no establecidas	Problemas de formalización de la organización; no se detectan riesgos.	Establecer políticas y buscar la certificación de ISO 9001.
			Falta de certificación de la norma ISO 9001.		
Planta Física	Posibilidad de fallo en la inocuidad.	Administrador y Jefe de producción.	No existe construcción para desinfección de vehículo.	Problemas de higiene, errores y equivocación de los procesos.	Efectuar los arreglos de infraestructura necesarios.
			Falta de señalización.		
Financiero	Posibilidad de información contable y financiera con errores.	Contador y Administrador.	No existen políticas de pago a proveedores y cobro de clientes.	Falta de control del dinero de caja y flujo de efectivo, información poco confiable; ausencia de orden en las transacciones.	Implementar políticas de cuentas por pagar y cobrar, controles de caja menor y uso de software contable.
			ausencia de control en la caja menor		
			No manejan libros ni software contable.		

Fuente. Elaboración propia.

10.3.3. Actividades de control.

Las actividades de control son políticas y procedimientos, los cuales son las acciones de las personas para implementar las políticas, para ayudar y asegurar que las directivas de la dirección identificadas como necesarias para enfrentar los riesgos. En base a la naturaleza de los objetivos de

la entidad a los que corresponden, las actividades de control pueden ser divididas en tres categorías: operaciones, elaboración de información contable o de cumplimiento (Cuellar, 2009).

Las actividades de control son implementadas por la administración para el uso eficiente de los recursos, a través de políticas y reglamentos que permiten controlar que se lleven a cabo las instrucciones de la administración de la empresa y se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados, para conseguir los objetivos y metas propuestas en la entidad.

Las actividades de control se deben establecer en todos los niveles de la organización y actividades como verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia, separación de tareas y responsabilidades, coordinación de tareas, acceso restringido a recursos, activos y otros registros, rotación de personal, indicadores de desempeño y una unidad interna de control de gestión.

Para la distribuidora es importante enfocarse en aquellas actividades que protejan principalmente sus operaciones, la información financiera y/o el cumplimiento de normas o leyes aplicables. Se sugiere la aplicación de las siguientes actividades, el primer grupo corresponde a las actividades encaminadas a controlar los procesos y subprocesos administrativos y financieros de la empresa:

- Manejo de documentos numerados.
- Controles físicos.
- Aprobaciones y autorizaciones.
- Conciliaciones.

- Manejo de kárdex.
- Segregación de funciones.
- Creación de una unidad de control de gestión.
- Adquirir un software contable de acuerdo a las necesidades y tamaño de la entidad.

El segundo grupo ya se enfoca en aquellas actividades sobre las que se debe ejercer mayor control, ya que se le da a proteger aquellos procesos de mayor importancia para el desarrollo del objeto social de la empresa:

- Manejo de inventarios.
- Cuentas por cobrar.
- Gastos salariales.
- Pago a proveedores.
- Manejo de personal.
- Recursos financieros.
- Préstamos bancarios.

10.3.4. Información y comunicación.

Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente, en una forma y oportunidad que facilite a la gente cumplir sus responsabilidades (Mantilla S. A., 1999).

La comunicación es un elemento muy importante para la empresa, ya que da inicio a las relaciones laborales de sus empleados, permitiendo el intercambio de información necesaria para

el desarrollo de las actividades como es: plan estratégico, la delegación de funciones, división del trabajo y responsabilidades, políticas y procedimientos administrativos y financieros.

Es necesario que la Distribuidora cuente con mecanismos de comunicación que le permitan transmitir la información de manera eficiente, para garantizar la coordinación entre los procesos que mejore la prestación del servicio.

La información que maneja la distribuidora "El Gran Pollo Campesino" es muy básica, por tal razón solo presenta cuatro categorías las cuales son: financiera, no financiera, operativa y administrativa.

La información financiera hace referencia básicamente a los estados financieros con sus respectivas notas. Esta información debe comunicarse tanto al dueño y/o personal administrativo como a los proveedores y/o entidades financieras, y a las entidades de control y gobierno.

La información no financiera se refiere básicamente a la información estatutaria e interna de la empresa, de carácter estructural. Este tipo de información es de bajo uso en las pequeñas empresas, ya que básicamente se hace para los dueños y el personal administrativo.

La información operativa es básicamente de las políticas y procedimientos que se tienen para el desarrollo de cada una de las actividades, y los informes referentes al desempeño operativo de cada empleado, proceso y área. Se comunica exclusivamente a los empleados, dejando claro que la administración debe conocerla también.

La información administrativa se refiere a las decisiones y nuevos proyectos que tiene la empresa. Esta información va ligada fuertemente a la información financiera. Como es de entenderse, es de uso exclusivo para el dueño y el personal administrativo, sin embargo, debe ser comunicado a las entidades de control cuando éstas lo exijan.

Las estrategias de comunicación que se propone para la distribuidora, se pueden dividir en dos grupos, el primero se genera cuando la información debe comunicarse por fuera de la empresa, para lo cual se hace necesario desarrollar reuniones o transmitirla mediante correos electrónicos, cuando su urgencia así lo exija. Y cuando se necesita que la información fluya a nivel interno, ante lo cual se pueden implementar estrategias más amistosas, tales como los boletines y/o las carteleras informativas, que se pueden desarrollar constantemente y son de fácil elaboración. De igual forma, es importante promover reuniones de carácter mensual, que fomenten la integración de todos los empleados, en donde se resalte el conocimiento y el trabajo en equipo.

10.3.5. Supervisión y monitoreo.

El monitoreo asegura que el control interno continua operando efectivamente. Este proceso implica la valoración, por parte del personal apropiado, del diseño y de las operaciones de los controles en una adecuada base de tiempo, y realizando las acciones necesarias (Mantilla S. A., 1999).

El monitoreo desarrollado en las entidades pequeñas, implica una evaluación general, pues normalmente no se hace en cada uno de los niveles de la empresa sino que desarrolla en función del negocio. En las pequeñas empresas, generalmente no se poseen figuras como supervisor,

auditor interno o jefe de área; las actividades de monitoreo son desarrolladas por el mismo administrador e incluso por el propio dueño.

Las actividades más recomendadas para ejecutar dicho monitoreo son: Las supervisiones individuales y la revisión de informes operativos, en las cuales se podrá observar el desempeño de cada uno de los empleados, y en caso de encontrar falencias o inconsistencias en sus labores, se recomienda realizar llamados de atención o memorandos, que permitan persuadir y corregir estas inconsistencias a tiempo.

De igual manera, las revisiones aleatorias y reuniones de retroalimentación, permitirán conocer posibles dificultades que se presenten en los métodos establecidos para desarrollar cada uno de los procesos, permitiendo, por parte de la administración, realizar supervisiones mucho más rigurosas, facilitando en su momento reestructurar sus políticas y procedimientos.

11. Conclusiones

La distribuidora "El Gran Pollo Campesino" no cuenta con un sistema de control interno, ya que este se desarrolla de forma empírica, presentándose una falta de formalidad en el sector empresarial, debido a esto es importante aplicar el sistema de control interno en la distribuidora porque ofrece una estructura sólida, coherente, disciplinada, que permite determinar la identificación, análisis y administración de riesgos, la implementación de políticas y procedimientos que estén en concordancia con los objetivos, la generación de reportes que permiten evaluar el cumplimiento de las funciones de cada uno de los miembros de la organización y las actividades de seguimiento, mediante las cuales es posible valorar la calidad del sistema de control en el tiempo.

El control interno es un plan el cual comprende un conjunto de procedimientos y acciones preventivas y correctivas, que establecidos en forma adecuada apoyan el logro de los objetivos de la organización, y con el fin de salvaguardar los recursos y bienes económicos, financieros, tecnológicos a través de su uso eficiente y aplicando la normativa vigente, así como las políticas establecidas, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado.

En cuanto a los resultados obtenidos, correspondientes a determinar la aplicabilidad de la metodología COSO I, en el sector empresarial al cual pertenece la distribuidora "El Gran Pollo Campesino" del municipio de Caicedonia Valle del Cauca, se obtiene:

En toda entidad o empresa sea la actividad a la que se dedique el desarrollo, implementación y seguimiento de un sistema de control interno es base fundamental para lograr los objetivos planteados ya sea de corto o largo plazo, más aún permite conocer las deficiencias y fortalezas y cuál es su situación real tanto financiera administrativa y operativa. Debido a esto, la metodología COSO I es la más apropiada para utilizar en la distribuidora, ya que se acopla perfectamente a sus necesidades, permitiendo un mayor desarrollo y eficiencia en el proceso administrativo, contable y operativo, ayudando a la formalidad, crecimiento y productividad de la misma.

La aplicación de la metodología COSO I incluye todos los aspectos a ser considerados, tales como ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, así como el monitoreo proporcionando al empresario una herramienta para un mejor manejo de la entidad, mediante un sistema coordinado entre las funciones de los empleados, planes y políticas.

En relación a los resultados obtenidos, correspondientes a los objetivos 2 y 3, examinar e identificar las fortalezas y debilidades de la estructura organizacional de la distribuidora "El Gran Pollo Campesino" del municipio de Caicedonia Valle del Cauca, se hacen las siguientes conclusiones:

- La distribuidora es reconocida por la calidad de su producto, cumplimiento y atención al cliente, además, con precios económicos a comparación de la competencia.

- La empresa no posee un sistema de control interno que contribuya a mejorar la eficiencia y la eficacia de las operaciones que se realizan, ya que su aplicación es de manera esporádica y basada en la experiencia.
- Falta de un código de conducta que este orientado básicamente a brindar una clara administración; debe ser implantado en la organización con el propósito de asegurar que las labores se realicen de conformidad con la normativa y las disposiciones internas y externas vigentes.
- La empresa presenta una debilidad en cuanto a la escasa capacitación que brinda a los trabajadores especialmente al inicio de sus actividades.
- El proceso de selección del personal nuevo que ingresa a la empresa no es el adecuado, ya que no abarca los requerimientos necesarios para el puesto vacante.
- Actualmente no disponen de un organigrama estructurado, funciones globales, procesos, procedimientos y políticas técnicamente elaboradas.
- Los procesos, procedimientos, políticas administrativas financieras y contables que se desarrollan en cada una de las áreas se ejecutan en base a órdenes y autorizaciones emitidas por el propietario, ya que no se encuentran establecidos en ningún modelo o manual, que sirvan de referencia.

- Actualmente no se maneja el registro en libros contables, ni cuenta con un software contable que le permita llevar el registro de sus operaciones financieras – contables.
- Se carece de una unidad de control de gestión que garantice el cumplimiento de las normas que rijan la actividad económica y el seguimiento de las operaciones administrativas y contables de la distribuidora.
- No se identifican los riesgos tanto internos como externos; esto no sucede en la empresa debido a que tampoco se han identificado áreas críticas, por lo que las actividades de la distribuidora se llevan en la forma superficial sin desarrollar y documentar una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos a los que se ve expuesta.
- En cuanto a la parte financiera de la distribuidora, el dueño no se involucra ni realiza el seguimiento adecuado al proceso contable, además, no posee una buena estructura económica con buenos indicadores financieros, y como aspectos negativos se tiene que la empresa no cuenta políticas de cuentas por cobrar y por pagar presentando un riesgo de liquidez, pérdida de proveedores, entre otros.

En cuanto a los resultados obtenidos, correspondientes al aplicar la metodología COSO I en el sistema del control interno de la distribuidora "El Gran Pollo Campesino" del municipio de Caicedonia, Valle del Cauca, a partir de la estructuración de políticas contables y administrativas, se obtiene:

Para la distribuidora "El Gran Pollo Campesino", la adopción e implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera, supone un gran reto, por cuanto le exige un cambio de conciencia a todo nivel, desde la administración hasta el nivel operativo, para mejorar sus sistemas de control interno, acoger nuevos procedimientos de información y ante todo, fijar objetivos y políticas que permitan llegar al éxito en este proceso.

Para la aplicación del sistema de control interno se obtiene que, en el componente ambiente de control, el cual hace referencia a las funciones de gobierno, administración, así como los valores y principios de la organización, generalmente se establecen por costumbre, mas no se formalizan. Para reforzar este punto, es necesario que la administración comprenda la importancia de documentar las políticas y darlas a conocer al personal de manera formal, para interiorizar y formar conciencia al interior de la organización.

Con respecto a la valoración de riesgos, se observa que en la distribuidora se le otorga poca importancia, a pesar de que esta actividad está afectada por factores como el clima, tratados de libre comercio, la valoración de los precios de mercado y el exceso de confianza que en muchos casos, la administración deposita en el personal de la empresa. Al incluir este elemento del control interno, es posible administrar estos riesgos mediante la adopción de políticas que permitirán su mitigación en alguna extensión.

El conocimiento del sistema de información, será la base para la correcta identificación y aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera, por cuanto involucra la descripción de los procesos del negocio, sus procedimientos, su posterior registro y revelación en los Estados Financieros. En consecuencia, es necesario que en la distribuidora, se documenten sus

procesos y procedimientos en manuales, para tener uniformidad en el momento del registro de la información.

Las actividades de control, generalmente son ejercidas por una sola persona (gerente o propietario) y la segregación de funciones es limitada. Sin embargo, pueden adoptar controles que atenuarán el riesgo de fraude tales como: autorización de transacciones, toma física de inventarios, seguimiento a la transformación de los activos biológicos en todas sus fases mediante indicadores de desempeño, arqueos y evaluación del personal administrativo y operativo; además de su función de control, estas actividades pueden suministrar la información que se necesita cuando se preparen los estados financieros bajo estándares internacionales.

El monitoreo de los controles en la distribuidora, generalmente son informales y recurrentes. La implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera, contribuirá a un seguimiento oportuno para detectar posibles desviaciones e iniciar los planes de mejora, para así lograr una presentación fidedigna, oportuna y razonable de las cifras en los estados financieros.

12. Recomendaciones

Con base al diagnóstico realizado a la Distribuidora “El Gran Pollo Campesino” del municipio de Caicedonia Valle del Cauca, para la implementación del sistema de Control Interno aplicando la metodología Coso I, surgen las siguientes recomendaciones:

Para la elaboración y presentación de los estados financieros se debe adoptar las políticas contables de las NIIF (Norma Internacional de Información Financiera) para Pymes. Además, es necesario adquirir un software contable que permita el registro y control de las transacciones y el conocimiento de información integra y oportuna.

Fortalecer la estructura organizacional mediante la aplicación del plan estratégico planteado, que incluye misión, visión, objetivos, valores corporativos, plan de acción e indicadores financieros.

Efectuar el programa de capacitación que le permita al recurso humano participar activamente en el cumplimiento de las normas y procedimientos contenidos en el mismo, como soporte para el desarrollo y crecimiento de la distribuidora.

Implementar las políticas y procedimientos de recursos humanos al nuevo personal, de acuerdo a las necesidades y requerimientos del puesto a ocupar. La integración de un nuevo miembro a la empresa tiene como fundamento que este se adapte y sea lo más productivo posible, para esto deberá tener todo el apoyo y capacitación de la empresa.

Implantar el manual de funciones el cual describe el puesto de trabajo de cada empleado o trabajador donde sus funciones están limitadas solo a las que competen a su cargo de acuerdo con la ley para maximizar la eficiencia, evitar confusiones con los puestos de trabajo y establecer responsabilidades.

Emplear el código de conducta planteado de acuerdo a las normas y procedimientos legales con la información institucional clave que guie las operaciones de todo el personal.

Utilizar la matriz DOFA como herramienta y método que identifique los riesgos tanto internos como externos más relevantes, para controlar las actividades de la empresa y determinar en qué áreas se encuentran mayores niveles de riesgo para mitigarlos y así poder evitar posibles daños que puedan generar un desbalance en el normal desempeño de la distribuidora. El dueño puede contratar los servicios de un auditor interno que ayude a identificar evaluar y mitigar los riesgos de la empresa con ayuda de los empleados de cada área.

Inspeccionar continuamente el desempeño del área contable, para de esta manera obtener información oportuna y veraz al momento de requerirla, lo cual va a permitir al propietario tomar las mejores decisiones para la buena marcha de la distribuidora.

Para el área de producción (galpón), se deben implementar medidas que aseguren la inocuidad como: la limpieza de los vehículos que entran, el vestido adecuado para el trabajo con las aves. También es muy importante una señalización que permita conocer que proceso realiza cada área, y que guíe el proceso en una línea continua para no crear confusiones.

13. Bibliografía

Aguilera, M. (2014). *Determinantes del desarrollo en la avicultura en Colombia: instituciones, organizaciones y tecnología*. Documentos de trabajo sobre la economía regional. Colombia. pág. 22.

Alvarado , M. A., & Tuquiñahui Paute, S. P. (2011). *Propuesta de un sistema de control interno basado en el modelo COSO, aplicado a la empresa electro instalaciones en la ciudad de Cuenca, Ecuador* (tesis de grado). Universidad Politecnica Salesiana, Cuenca, Ecuador. Recuperado de: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1312/13/UPS-CT002180.pdf>.

American Institute of Certified Public Accountants. (1995). *Consideration of Internal Control in Financial Statement Audit: An Amendment to SAS N°. 55 SAS 78*. U.S.A.

Anzola Vásquez, H., Pedraza Morales, A., & Lezzaca Gasca, M. G. (s.f). *Las Buenas Prácticas de Bioseguridad en granjas de reproducción Aviar y Plantas de Incubación*. Colombia: Grupo Transferencia de Tecnología.

Asamblea Nacional Constituyente. (2001). *Constitución Política de Colombia*. Bogotá, D.C: Unión Ltda.

- Arango, G. (2013). *Beneficios y obstáculos de la implementación de un modelo de control interno: MECI – COSO* (tesis de grado). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. Pág. 16.
- Arceda, S. (2015). *Efectividad de los Procedimientos de Control Interno que se aplican en las áreas de administración y contabilidad en la Empresa Agrícola "Jacinto López" S.A. del municipio de Jinotega durante el año 2014* (tesis). Universidad Autónoma de Nicaragua, Managua Facultad Regional Multidisciplinar Matagalpa. Recuperado de: <http://repositorio.unan.edu.ni/1762/1/5320.pdf>
- Arens, A. A., Elder , R. J., & Beasley, M. S. (2007). *Auditoría un enfoque integral*. México: Pearson Educación de México.
- Bertalanffy, L. V. (1976). *Teoría general de los sistemas*. México D.F: Fondo de Cultura Economica.
- Bertani, E., Polesello, M., Sánchez, M., Troila, J. (2014). *COSO I y COSO II una propuesta integrada* (trabajo de investigación). Universidad Nacional del CUYO, facultad de ciencias económicas. Recuperado de: http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/6694/bertanipolesellosancheztroila-tesisfce.pdf.
- Boned, J. L., & Bagur, L. (2006). Contabilidad y control de gestion. Una perspectiva histórica. *Revista de contabilidad y dirección*, 103-127.

Buitrago, D. P., Gallego, D., & Morales, J. C. (1998). *Manual de Control Interno para la entidad Caja de Crédito Agrario; área de cuentas corrientes producto chequeras* (tesis de grado). Caicedonia, Valle, Colombia.

Caicedonitas.com. (2014). *Datos importantes sobre Caicedonia*. Caicedonia Valle. Recuperado de: <http://www.caicedonitas.com/site/index.php/sobre-caicedonia/166-datos-importantes-sobre-caicedonia>.

Calvo de Ramírez , A. C. (2004). *NIC 41: Tratamiento contable de los activos biológicos y los productos agrícolas*. Buenos Aires, Argentina: Universidad Buenos Aires .

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración, séptima edición*. McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V. México. Pag. 589. Recuperado de: <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/02/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-7ma-edicion-idalberto-chiavenato.pdf>

Código sustantivo del trabajo, decreto 2663 de 1950. (2014). Editorial Unión Ltda. Bogotá, D. C. Colombia.

Congreso de la República de Colombia. (1960). *Ley 145* . Colombia: Diario Oficial 30433. Art. 1, 7, 12. Recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9863>

Congreso de la República de Colombia. (1990). *Ley 43* . Colombia: Diario oficial 39602. Art. 8.

Recuperado de: http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-104547_archivo_pdf.pdf

Congreso de la República de Colombia. (1993). *Ley 87*. Colombia: Diario Oficial 41120. Art. 1.

Recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=300>

Congreso de la República de Colombia. (2009). *Ley 1314*. Colombia: Diario Oficial 47409. Art. 2,

5. Recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=36833>.

Congreso de la República de Colombia. (2004). *Ley 905*. Colombia: Diario Oficial 45628. Art. 2.

Recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=14501>

Consejo permanente para la evaluación de las normas sobre contabilidad . (1993). *Decreto 2649*.

Colombia: Diario oficial 41156. Art. 1, 2, 3, 4, y 6. Recuperado de:

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=9863>

Contraloría General de la República. (s.f). *Los tres pilares de una gestión pública limpia y*

eficiente. Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo. Recuperado de:

https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorruccion/control_interno.html.

Cuellar, G. A. (2009). *Informe Ejecutivo COSO. Control Interno-Marco Integrado de Trabajo*.

Cauca, Popayan: COPYRIGHT.

Enciclopedia Financiera. (s.f). *Estructura Organizacional*. Recuperado de:
<http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacional.htm>.

Esquiaqui, G., & Escobar, W. (2012). *Estructura organizacional y estrategia empresarial* (seminario de grado). Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia. Pág. 7. Recuperado de:
<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7083/2/EsquiaquiEsquiaquiGiovanni2012.pdf>.

Federación Internacional de Contadores & Comité Internacional de Auditores Practicantes. (2002).
Norma Internacional de Auditoría N°6 evaluación del riesgo y control interno.
Corporación Edi-Ábaco Cia. Ltda.

Flores, Y., & Ibarra, G. (2006). *Diseño de control interno para la pequeña y mediana empresa*.
Pachuca, México.

Franco Franco, W. (2017). *Las NIF en Colombia - NIF para microempresas*. Quibdo: CTCP.

Fundación IASC: material de formación sobre la NIIF para las PYMES. (2009). *Módulo 10: Políticas contables, estimaciones y errores*. IASB.

Guiñansaca, Soria, O. L., & Malla Peralta, A. F. (2014). *Elaboración e implementación de procedimientos de control interno aplicados a la Empresa Camaronera Manglar S.A* (Tesis). Recuperado de: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/5342>.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación. Cuarta edición*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. Recuperado de: https://competenciashg.files.wordpress.com/2012/10/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006_ocr.pdf.

IASB. (2014). NIIF para PYMES. Sección 10. Recuperado de: <http://actualicese.com/actualidad/2014/11/19/seccion-10-niif-pymes-politicas-contables-estimaciones-y-errores/>.

IFRS. (2012). NIC - Normas Internacionales de Contabilidad. Recuperado de: <http://www.ifrs.org/IFRSs/Documents/Spanish%20IAS%20and%20IFRSs%20PDFs%20012/IAS%2008.pdf>.

Instituto Colombiano Agropecuario ICA. (2010). *Resolución 1183*. Colombia: Diario oficial N°. 47.675.

Instituto Nacional de Contadores Públicos Colombia. (1993). *Decreto 2650*. Colombia. Recuperado de: <http://incp.org.co/Site/2012/legislativa/2650.pdf>

Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1988). *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y contingencias*. Cuarta edición. McGraw-Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V. Pág 107- 127. Recuperado de: https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/enf_sistemas_contingencias001.pdf.

Kral, R. (2016). ¿Qué implica implementar COSO III en una organización? Auditoool (Red global de conocimientos en auditoría y control interno). Recuperado de: <https://www.auditoool.org/blog/control-interno/4731-que-implica-implementar-coso-iii-en-una-organizacion>.

Laurentin, H. E. (2017). *Cadena de valor en la industria avícola*. Venezuela: Universidad Agrícola.

Mantilla, S. (2000). *Traductor control interno estructura conceptual integrada, segunda edición*. Editorial Ecoe Editores. Colombia. Pág. 25.

Mantilla , S. A. (2004). *Control Interno Informe COSO*. Tercera edicion. Bogotá. Ecoe Ediciones.

Mantilla, S. A. (1999). *Control Interno: Estructura conceptual integrada*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Mejía , R. C. (2002). Sistema de Control interno para las pequeñas y medianas empresas (SICOP). *Revista Universidad EAFIT*, 14.

Mejía , R. C. (2002). Sistema de Control para pequeñas y medianas empresas. *Revista Universidad EAFIT*, Número 125, pág. 73-86.

Medina, M. (2012). Política organizacional. Concepto y esquema en la empresa. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa>.
Revista Universidad EAFIT, Número 125, pág. 73-86.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (1989). *Decreto 624 Estatuto Tributario*. Diario Oficial 38756. Colombia. Art. 440, 477, 499. Recuperado de:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6533>

Ministerio de Justicia. (1971). *Decreto 410 Código de Comercio*. Diario oficial 33339. Colombia. Art. 10, 13, 19. Recuperado de:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102>

Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Pearson Educación.

Muñoz Sierra, C. (2011). *Propuesta de mejoramiento del sistema de control interno durante la construcción de las obras, como soporte de la gestión de calidad de CONSTRUMAX S.A* (tesis de pregrado). Universidad de la Salle. Bogotá DC. Recuperado de:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102>

Navarro Dino , P. (s.f). *Principios de administración y organización*. Instituto de educación superior Alfredo Coviello. Tucumán Argentina. Recuperado de:
<https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&u>

act=8&ved=0ahUKEwj6l5CqhdXTAhVixFQKHUIdD0EQFghVMAk&url=http%3A%2F%2Fecaths1.s3.amazonaws.com%2Fprincipiosdeadministracionyorganizacion%2F146631835.3-

ORGANIZACION%2520COMO%2520SISTEMA%2520ABIERTO.pdf&usg=AFQjCNGA9ZXsDID9-ZrjWUP85GGboEU9pg.

Ospina , C. H. (2013). *Diseño y estandarización de un sistema de control interno en el proceso compra e inventarios de MOYANO ASOCIADOS S.A.S* (tesis de pregrado). Universidad Autónoma de Occidente. Cali, Colombia. Recuperado de: <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/5321/1/TID01704.pdf>

Páez Saboya, M. R. (2014). *La importancia del control interno administrativo y financiero en la implementación de las normas internacionales de información financiera en las empresas agropecuarias*. Bogotá, Colombia.: Universidad Militar Nueva Granada .

Porter, M. E. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Compañía Editorial Continental.

Posso , J., & Barrios, M. (2014). *“Diseño de un modelo de control interno en la empresa prestadora de servicios hoteleros Eco Turisticos Nativos Activos Eco hotel la Cocotera”* (tesis de pregrado). Universidad de Cartagena Colombia. Recuperado de: <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/2130/1/TESIS%20CONTROL%20INTERNO-PRESENTACION%20FINAL.pdf>.

Ramírez Echeverry , H. F., & Suárez Balaguera, L. E. (2017). *NIF para microempresas. Norma de Información Financiera para Microempresas con ejercicios de aplicación*. Bogotá, Colombia: Universidad Libre.

Ramírez, A. M., & Salinas, P. D. (2015). *Diseño de un sistema de control interno basado en el modelo COSO I, aplicado al departamento financiero de la universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil, Ecuador en el periodo 2014* (tesis de pregrado). Universidad Politécnica Salesiana. Guayaquil, Ecuador. Recuperado de: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9983/1/UPS-GT001110.pdf>.

Sanmiguel, F. M., Valencia, L. J., Erazo Jaramillo, W., & Ospina Nieto, Y. (2015). Diseño de un sistema de control interno para el departamento contable de la empresa GAMATELO S.A, basado en la metodología COSO. *Colección Académica de Ciencias Estratégicas*, Vol 2, No. 1 pág. 51-66.

Santa Cruz Marín, M. (2014). El control interno basado en el modelo COSO. *revista de investigación de contabilidad*, (UPeU). Pág. 36-40.

Segundo, F. (s.f). *¿qué es el diseño?* Titulaciones bellas artes. Pág. 2. Recuperado de: http://www.cesfelipesecondo.com/titulaciones/bellasartes/temarios/Diseno_Grafico_1/Qu%E9%20es%20el%20dise%F1o.pdf.

Sunder, S. (2005). *Teoria de la Contabilidad y el Control*. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá. Pág. 334.

Troncoso , J. (2000). *Algunas teorías e instrumentos para el análisis de la competitividad.* . IICA.

Valencia Gómez, L. (2013). *Diseño de un sistema de control interno para el ciclo de ingresos subproceso de cuentas por cobrar del Centro médico IPSALUD LTDA* (tesis de pregrado). Universidad Autónoma de Occidente. Cali, Colombia. Recuperado de: <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/4934/1/TCT01444.pdf>.

Vélez, S. (2016). *Informe de práctica empresarial, implementación de un sistema de control interno para la cartera que manejan los representantes de venta en CORBETA S.A* (tesis de pregrado). Universidad del Valle. Cali, Colombia.

14. Presupuesto

Tabla 36. Presupuesto.

PRESUPUESTO						
ACTIVIDADES	CANTIDAD	UNIDADES	DETALLE	VALOR UNITARIO DETALLE	VALOR TOTAL DETALLE	VALOR TOTAL
Material para consulta de tema	320	hojas	Copias	\$ 100	\$ 32.000	\$ 1.244.000
	3	unidades	Libretas	\$ 4.000	\$ 12.000	
	75	horas	internet	\$ 1.300	\$ 97.500	
	100	horas	elaboración	\$ 12.000	\$ 1.200.000	
Trabajo de campo	8	Galón	gasolina	\$ 8.300	\$ 66.400	\$ 1.986.400
	160	Horas	elaboración	\$ 12.000	\$ 1.920.000	
Análisis del trabajo	120	Horas	elaboración	\$ 15.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
Presentación trabajo final	300	Hojas	impresión	\$ 200	\$ 60.000	\$ 5.520.000
	2	unidades	empastada	\$ 30.000	\$ 60.000	
	180	Horas	Tiempo de elaboración	\$ 30.000	\$ 5.400.000	
TOTAL PRESUPUESTO						\$ 10.550.400

Fuente: Elaboración propia

15. Cronograma de Actividades

Tabla 37. Cronograma de actividades proyecto de grado

		CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES ANTEPROYECTO TRABAJO DE GRADO																																																			
		DURACIÓN EN SEMANAS (FECHA DE INICIO FEBRERO DE 2017)																																																			
		FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO							
Nº	ETAPAS Y ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Busqueda del tema para proyecto de grado.																																																				
2	Selección del tema para proyecto de grado.																																																				
3	Realización de consultas sobre el tema, (antecedentes)																																																				
4	Construcción del problema de investigación y objetivos.																																																				
5	Elaboración de los marcos teóricos y metodología.																																																				
6	Terminación del anteproyecto de grado.																																																				
7	Corrección del anteproyecto.																																																				
8	Sustentación del anteproyecto.																																																				
9	objetivo específico 1: Describir la estructura de la metodología COSO I y su aplicabilidad en el sector empresarial.																																																				
10	Actividad 1: Revisión y análisis de la metodología COSO I, con base en fuentes secundarias como trabajos anteriores, libros, documentos de internet, revistas, entre otros.																																																				
11	Actividad 2: Se determinó la aplicabilidad de la metodología COSO I, en el sector empresarial de la distribuidora.																																																				

Fuente. Elaboración propia.

16. Anexos

16.1. Guía De Observación

Nombre de la empresa:	DISTRIBUIDORA "EL GRAN POLLO CAMPESINO"		
Nit:	1115191170-0		
Lugar:	CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA		
Observadores:	Bellanira Buitrago Katherin Johana Cifuentes		
Objetivo de la observación:	Examinar la estructura organizacional establecida por la Distribuidora El Gran Pollo Campesino del municipio de Caicedonia Valle del Cauca.		
Fecha:	29/09/17		
Hora de inicio:	4:00 am	Hora de finalización:	10:00 am
TEMAS		OBSERVACIONES Y PREGUNTAS	
Administración		No cuenta con un plan estratégico establecido. No se evidencia avisos de señalización en la distribuidora y galpón.	
Procesos Productivos		No cuentan con el vestido adecuado para el ingreso al galpón.	
Comercialización y atención al cliente		No cuenta con vehículo adecuado para el transporte que conserve la temperatura del producto final.	
Competencia		Los horarios de atención de la distribuidora El Gran Pollo Campesino son de 7:00 am hasta las 12: 00 pm del medio día. Mientras que los horarios de atención de la competencia como pollos M&M y distribuidora La Americana son de 8:00 am a 6:00 pm. No se evidencia un aviso que lo identifique, promocióne y la haga visible.	

16.2. Entrevista

La siguiente entrevista es aplicada al administrador y dueño de la distribuidora "El Gran Pollo Campesino" Fabio Andrés Ardila Pérez.

1. ¿Cuáles son los objetivos de la distribuidora?
2. ¿Los objetivos de la empresa son coherentes con los procesos?
3. ¿Cuáles son los procesos de la empresa?
4. ¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa?
5. ¿Con cuántos empleados cuenta la entidad?
6. ¿El personal es adecuado?
7. ¿Con que recursos físicos cuenta la empresa para prestar sus servicios?
8. ¿Se aplica algún tipo de control en los procesos o actividades de la distribuidora?
¿Cómo se aplica?
9. ¿La empresa tiene definido indicadores de desempeño? ¿Cómo se monitorean estos indicadores?
10. ¿Existe un presupuesto bien elaborado?
11. ¿Se sabe cuánto se gasta y el costo total de tener el negocio?
12. ¿La empresa cuenta con un código de conducta por escrito?
13. ¿Cuáles son los canales de comunicación de la empresa?
14. ¿Cuáles son las estrategias de la empresa para contratar a los empleados y capacitarlos?
15. ¿Existen planes de crecimiento dentro de la organización para los empleados?
16. ¿La entidad cumple con sus obligaciones tributarias oportunamente?
17. ¿Se lleva contabilidad bajo los principios contables generalmente aceptados en Colombia?
18. ¿La empresa cuenta con un sistema contable?

Nombre de la persona entrevistada

Fabio Andrés Ardila Pérez

Andrés Ardila

Firma

16.3. Carta de solicitud para desarrollo de trabajo de grado

https://swebse85.univalle.edu.co/saia/colilla.php?target=_self&k



Sede Caicedonia



Universidad del Valle

Radicación No:
2017-10-10-22037-I
Fecha: 10/10/2017-09:38:45
Asunto: Solicitud información
para de...
Origen: SANDRA LORENA
AGUIRRE MENDEZ
Destino: Fabio Andrés Ar...

El radicado no implica su aceptación

Caicedonia Valle, Octubre 09 de 2017.

SEÑOR

Fabio Andrés Ardila P.
Distribuidora "El Gran Pollo Campesino"
CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA

ASUNTO: Solicitud información para desarrollo de trabajo de grado.

Cordial saludo,

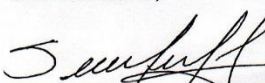
Bajo la perspectiva de acercamiento al sector real y que los estudiantes del programa de Contaduría Pública puedan interactuar con la realidad económica del entorno, la Universidad del Valle – sede Caicedonia ha venido fortaleciendo los espacios de reflexión académica como requisito indispensable en las asignaturas teóricas-prácticas lo cual le permitirá a los estudiantes desarrollar las competencias necesarias para llevar la teoría a la práctica.

En la Distribuidora se realizará un sistema de control interno basado en la metodología COSO I, para lo cual se va a recolectar información por medio de entrevistas, encuestas y observación, además se requieren los estados financieros y tomar evidencia fotográfica y revisión de la documentación. Información que se requiere con el fin de que las estudiantes de Bellanira Buitrago. Hernández – 201351153 y Katherin Johana Cifuentes Rivera – 201351103 puedan realizar la monografía de grado.

El manejo de la información suministrada por la empresa será de carácter netamente académico y de tipo confidencial, rigiéndose por el artículo 5, ley 79/93.

Agradecemos de antemano su atención y esperamos una pronta y positiva respuesta a esta solicitud.

Cordialmente,


SANDRA LORENA AGUIRRE MENDEZ
COORDINADORA ACADÉMICA
PROGRAMA CONTADURÍA PÚBLICA



UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE CAICEDONIA
Excellencia Académica con Compromiso Social
Calle 14 No 4 – 48. Teléfono: 2160070 – 2160071.
Correo electrónico:
contaduria.caicedonia@correounivalle.edu.co

16.4. Carta de aceptación**DISTRIBUIDORA EL GRAN POLLO CAMPESINO****NIT 1115191170-0**

Caicedonia Valle, 09 de octubre de 2017

Contadora Pública
Sandra Lorena Aguirre Méndez
Coordinadora Académica
P.A. Contaduría Pública
Universidad del Valle



Cordial Saludo.

Con la presente quiero manifestarle mi aceptación respecto a la solicitud de las estudiantes de IX semestre de Contaduría Publica Bellanira Buitrago Hernández y Katherin Johana Cifuentes Rivera en la realización de su trabajo final sobre el control interno de la empresa.

Espero sea una actividad provechosa en el ámbito académico, y que además, sirva a la empresa como insumo importante en el mejoramiento continuo de nuestros procesos de operación y control.

Con gusto serviremos en lo que más podamos para que este trabajo se desarrolle completamente.

Atentamente

*Andrés Ardila***FABIO ANDRÉS ARDILA PÉREZ**

Administrador