

**FORMULAR EL MANUAL DE CONTROL INTERNO BAJO EL MODELO COSO  
II, PARA EL CAPITAL DE TRABAJO EN EMPRESAS PORCICOLAS  
TECNIFICADAS, LOCALIZADAS EN EL CORREDOR RURAL CARTAGO-  
ANSERMA NUEVO.**

**ASTRID CAROLINA VALLEJO BUENO**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA ACADÉMICO CONTADURIA PÚBLICA  
CARTAGO VALLE  
2017**

**FORMULAR EL MANUAL DE CONTROL INTERNO BAJO EL MODELO COSO  
II, PARA EL CAPITAL DE TRABAJO EN EMPRESAS PORCICOLAS  
TECNIFICADAS, LOCALIZADAS EN EL CORREDOR RURAL CARTAGO-  
ANSERMA NUEVO.**

**ASTRID CAROLINA VALLEJO BUENO**

**Proyecto de grado para optar al título de contador público**

**Asesor**

**WILSON RENAN MOLINA**

**Contador Público**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA ACADÉMICO CONTADURIA PÚBLICA  
CARTAGO, VALLE  
2017**

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado:**

---

**Firma del jurado:**

---

**Firma del jurado:**

**Cartago, Abril de 2017**

A mis padres Gerardo y Lucelly por ser las personas  
Que me inspiran a ser mejor cada día y  
Alcanzar todos mis objetivos  
Propuestos.

A ti mi amor por siempre  
Apoyarme en todo.

***Astrid Carolina Vallejo***

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero que todo a Dios, por darme la vida, la salud y la fortaleza para poder culminar el sueño de ser profesional, por darme la sabiduría para escoger el camino que hoy me lleva a escribir estas palabras, por no dejarme desfallecer en aquellos momentos que sentía que no podía seguir adelante.

A mi madre, mi padre que siempre han sido mi apoyo y mi motivo para cada día ser alguien mejor.

A mi esposo por siempre apoyarme en cada decisión tomada.

A todos mis compañeros, con los cuales compartí años de estudio, consejos y ratos amenos dentro y fuera de la universidad, a los cuales aprecio con todo mi corazón y les deseo el mejor de los éxitos en su vida como profesionales de la contaduría pública.

A los docentes, asesores y demás estamentos de la comunidad académica y voy a mencionar a Wilson Renán, Whilson Alberto García, Orlando Posada.

***ASTRID CAROLINA BUENO***

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN .....	18
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	22
1.1. ANTECEDENTES.....	22
1.1.1. Antecedentes investigativos y académicos .....	24
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	33
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	39
1.4. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA.....	42
1.5. LIMITACIONES EN LA INVESTIGACION .....	42
2. JUSTIFICACIÓN .....	45
3. OBJETIVOS .....	49
3.1. OBJETIVO GENERAL .....	49
3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	49
4. MARCO REFERENCIAL.....	50
4.1. MARCO TEORICO .....	50
4.2. MARCO CONCEPTUAL .....	64
4.3. MARCO CONTEXTUAL.....	73
4.3.1. Marco histórico.....	75
4.3.2. Marco sectorial: diagnóstico.....	77

4.4. MARCO LEGAL .....	82
5. ASPECTOS METODOLÓGICO .....	87
5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	87
5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	87
5.3. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	88
5.4. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	89
6. CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS DIVERSOS ELEMENTOS TEÓRICOS-PRÁCTICOS, ASOCIADOS AL CONTROL INTERNO, COMO BASE PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO INVESTIGATIVO Y DISEÑO DEL MANUAL DE CONTROL INTERNO. ....	91
6.1. DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO.....	91
6.2. EL CONTROL INTERNO FINANCIERO .....	102
6.3. CONTROL INTERNO CONTABLE .....	116
7. DIAGNOSTICO PREVIO PARA DETERMINAR COMO FUNCIONA EN LA ACTUALIDAD, EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LAS PORCÍCOLAS TECNIFICADAS, LOCALIZADAS EN EL CORREDOR RURAL CARTAGO-ANSERMANUEVO. ....	119
7.1. CONOCIMIENTO GENERAL DE LOS ENTES ECONÓMICOS DEDICADOS A LA EXPLOTACIÓN PORCÍCOLA EN EL CORREDOR RURAL CARTAGO-ANSERMANUEVO. ....	119
7.2. ASPECTOS GENERALES PARA ADELANTAR EL DIAGNOSTICO PREVIO PARA DETERMINAR COMO FUNCIONA EN LA ACTUALIDAD, EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LAS PORCÍCOLAS.....	130
7.2.1. Resultados del trabajo de diagnostico.....	132
7.3. RESULTADOS OBTENIDOS DE LA EVALUACIÓN DE LOS SUBCOMPONENTES .....	135

7.3.1. Componente Ambiente de Control.....	136
7.3.2. Componente Información y comunicación. ....	139
7.3.3. Componente Evaluación de riesgos .....	140
7.3.4. Componente Actividades de control. ....	143
7.3.5. Componente Monitoreo.....	146
7.4. CONTROL INTERNO GENERAL APLICADO A LAS VARIABLES QUE INTEGRAN EL CAPITAL DE TRABAJO DE LA PORCÍCOLA.....	148
7.4.1. Aspectos internos sobre el control sobre efectivo, cartera.....	150
7.4.2. Principales aspectos sobre los inventarios .....	152
7.4.3. Principales aspectos sobre los proveedores y cuentas por pagar relacionadas con la operación.....	153
8.DEFINICIÓN DE LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO EN LAS PORCÍCOLAS TECNIFICADAS, A FIN DE QUE LA ADMINISTRACIÓN Y MANEJO DEL CAPITAL DE TRABAJO SEA CONFIABLE PARA LAS ACTIVIDADES DE LAS EMPRESAS.....	155
8.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS PARTIDAS QUE AFECTAN EL CAPITAL DE TRABAJO.....	157
8.2. MARCO GENERAL PARA IDENTIFICAR EL TIPO DE POLÍTICAS EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LAS PORCÍCOLAS. ....	160
8.2.1. Políticas referidas a la inversión en el capital de trabajo requerido .....	162
8.2.2. Políticas de Financiamiento en Activo Circulantes (AC): .....	168
8.3. DEFINICIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO EN LA ADMINISTRACIÓN Y MANEJO DEL CAPITAL DE TRABAJO.....	174
8.4. OTROS CRITERIOS AL DECIDIR POR UNA POLÍTICA DINÁMICA, AGRESIVA O INTERMEDIA .....	177



9.PLASMAR EN UN MANUAL LOS RESPECTIVOS ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO QUE GARANTICEN A LA PORCÍCOLAS TECNIFICADAS LOCALIZADAS EN EL CORREDOR RURAL CARTAGO-ANSERMANUEVO EN EL VALLE DEL CAUCA, ALCANZAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN LA ADMINISTRACIÓN DE SU CAPITAL DE TRABAJO.....	180
9.1. ESTRUCTURA DEL MANUAL.....	180
9.2. ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO APLICADO A LAS CUENTAS QUE CONFORMAN EL CAPITAL DE TRABAJO. ....	192
9.3. ELEMENTOS OPERATIVOS ASOCIADOS A LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LAS PORCÍCOLAS.....	198
9.4. ANÁLISIS FINANCIERO DEL CAPITAL DE TRABAJO COMO GESTIÓN DE LA GERENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LAS PORCÍCOLAS.....	215
9.5. ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO APLICADO AL CAPITAL DE TRABAJO EN LAS EMPRESAS PORCÍCOLAS.....	222
9.6. PRINCIPALES ASPECTOS ASOCIADOS AL ESTABLECIMIENTO DEL CONTROL INTERNO EN LA PORCÍCOLA ASOCIADO A LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO.....	234
10. CONCLUSIONES.....	237
BIBLIOGRAFIA.....	238
REVISTAS.....	240
CIBERGRAFIA.....	241
ANEXOS.....	244

## LISTA DE GRAFICOS

	<b>Pág.</b>
Grafico 1. Grado de liquidez .....	60
Grafico 2. Elementos distintivos de la definición del control interno.....	91
Grafico 3. Componentes del control interno.....	99
Grafico 4. Principales Estados Financieros .....	107
Grafico 5. Conexión de Estados Financieros .....	114
Grafico 6. Estructura Orgánica base en porcícolas tecnificadas .....	121
Grafico 7. Criterios de Calificación obtenidos en los subcomponentes evaluados en el componente Ambiente de Control .....	134
Grafico 8. Calificación obtenida en los subcomponentes de información y comunicación .....	139
Grafico 9. Calificación promedio y esperada del subcomponente evaluación de control y sus principales factores .....	141
Grafico 10. Principales aspectos calificados en el componente actividades de control .....	143
Grafico 11. Principales elementos evaluados componente monitoreo .....	146
Grafico 12. Principales aspectos sobre el capital de trabajo y su control en las porcícolas .....	148
Grafico 13. Aspectos sobre los inventarios rferidos al control interno .....	151
Grafico 14. Tipos de politicas en el manejo del capital de trabajo .....	162
Grafico 15. Tipos de necesidades de financiamiento del capital de trabajo en las porcícolas .....	168

Grafico 16. Tipos de politica en la financiación del capital de trabajo .....	169
Grafico 17. Calculo del capital de trabajo .....	189
Grafico 18. Elementos centrales de la administración del capital de trabajo .....	197
Grafico 19. Controles sobre los elementos del capital de trabajo en las porcícolas.....	207
Grafico 20. Actividades basicas asociadas al acapital de trabajo .....	215

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Obstaculos que enfrentan las porcícolas .....	38
Tabla 2. Estados financieros.....	108
Tabla 3. Criterios de evaluación.....	132
Tabla 4. Cantidad de elementos evaluados en el componente Ambiente de control.....	132
Tabla 5. Resumen de la calificación obtenida por cada subcomponente evaluado en el Ambiente de control.....	133
Tabla 6. Matriz diagnóstico del sistema de control interno subcomponente información y comunicación .....	138
Tabla 7. Componente evaluación de riesgo .....	140
Tabla 8. Resultados de la calificación de los elementos del componente monitoreo.. .....	147
Tabla 9. Principales aspectos de la evaluación general del capital de trabajo ..	149
Tabla 10. Principales procedimientos asociados al capital de trabajo en las porcícolas .....	150
Tabla 11. Principales procedimientos establecidos como control interno para los procesos de proveedores y cuentas por pagar .....	152
Tabla 12. Resumen del movimiento de las cuentas del activo y pasivo corriente.....	156
Tabla 13. Cuentas que aumentan o disminuyen en decisiones de capital de trabajo neto.....	158

Tabla 14. Matriz resumen correspondiente a los tipos de políticas a tomar en las decisiones de inversión en activos corrientes .....	167
Tabla 15. Principales elementos o cuentas que integran el activo corriente .....	185

## **ANEXOS**

Anexo A. Encuestas .....	242
Anexo B. Resumen de los tabulados .....	248
Anexo C. Aspectos generales sobre el riesgo al interior de la empresa .....	255

## GLOSARIO

**ACTIVIDAD:** Es la suma de tareas, que se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso y se desarrolla en un departamento o función.

**CEBA:** Etapa de la producción asociada con el engorde de los cerdos. Se encontrarán cerdos desde los 63 a 70 días hasta llegar al peso deseado de sacrificio, con una edad aproximada de 170 días y de 110 a 125 kilogramos de peso vivo.

**DESTETE:** Es la separación de los lechones de la madre al final de la lactancia.

**LECHÓN:** Es el nombre que se le da al cerdo desde el momento de su nacimiento hasta que se desteta de la cerda.

**PESO EN CANAL:** Es el peso que adquieren los cerdos, después de que pasan por una planta de sacrificio.

**PESO EN PIE:** Es el peso de los cerdos al terminar su etapa productiva y estar listos para la venta, sin haber pasado por una planta de sacrificio.

**PLANTEL REPRODUCTOR:** son todos los machos y hembras madres, que se encuentran en una granja, para realizar el proceso de reproducción y la cría de lechones.

**PRECEBO:** es una de las etapas del ciclo de producción porcina, la cual es el primer paso hacia el engorde de los lechones destetos, con 21 días de edad hasta alcanzar los 32 kilogramos de peso cuando su aparato digestivo ya está desarrollado. Esta etapa va desde el día 21 de vida hasta el día 70. Durante esta fase los lechones se alimentan con productos como preiniciador e iniciador.

**PROCEDIMIENTO:** Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y cómo debe controlarse y registrarse.

## RESUMEN

La monografía que se presenta formula un manual de control interno bajo el modelo COSO II, para el capital de trabajo en empresas porcícolas tecnificadas, localizadas en el corredor rural Cartago-Ansermanuevo. La propuesta se realiza a partir de una investigación descriptiva, explicativa y analítica que permite conocer las situaciones propias del control interno de este tipo de empresas, además se soporta en el método deductivo y analítico para establecer las líneas de manual de control interno.

El trabajo además del planteamiento del problema y la definición de los propósitos establecidos, se desarrolla en capítulos donde el primero trabaja los diversos elementos teóricos-prácticos asociados al control interno como base para el desarrollo del trabajo investigativo y diseño del manual de control interno. El segundo capítulo levanta el diagnóstico previo, que lleva a identificar como funciona en la actualidad el sistema de Control Interno en las porcícolas tecnificadas localizadas en el corredor rural fijado.

El tercer capítulo se concentra en definir las políticas y procedimientos de Control Interno en las porcícolas tecnificadas, a fin de que la administración y manejo del capital de trabajo sea confiable para las actividades de las empresas; y en el cuarto, se plasma en un manual los respectivos elementos del control interno que garanticen a la Porcícolas tecnificadas localizadas en el corredor rural Cartago-Ansermanuevo, y alcanzar mediante los elementos allí fijados, la eficiencia y eficacia en la administración de su capital de trabajo. Se termina el documento planteando las conclusiones respectivas y donde en esencia se evidencia que en las porcícolas tecnificadas no tienen un manual de manejo del capital de trabajo.

**Palabras Claves: Diagnostico, Control interno, Capital de Trabajo, COSO II, administración del capital de trabajo.**



## **ABSTRACT**

The monograph that is presented formulates an internal control manual under the COSO II model for the working capital in technified porcine companies, located in the rural corridor Cartago-Ansermanuevo. The proposal is based on a descriptive, explanatory and analytical research that allows to know the internal control situations of this type of companies; besides, it is supported in the deductive and analytical method to establish the lines of the internal control manual.

The work besides to the problem statement and definition of established purposes is developed in chapters in which the first works on the different theoretical and practical elements associated with the internal control as the base for the development of research work and design of internal control manual. The second chapter raises the previous diagnosis that leads to identify how the Internal Control system works currently in the technified swine farms located in the rural corridor set.

The third chapter focuses on defining the Internal Control procedures and policies in the technified pig-farms aiming the administration and management of working capital to be reliable for the activities of the companies. On the other hand, in the fourth, the respective elements of the internal control are stated in a manual that guarantees the technological pig-farms located in the rural corridor Cartago-Ansermanuevo, to reach through the elements set there, the efficiency and effectiveness in the administration of its working capital. The document ends with the respective conclusions in which it is evident that a manual of the working capital management is not being used in the technified porcine companies.

**Key Words: Diagnosis, Internal Control, Working Capital, COSO II, working capital management.**

## INTRODUCCIÓN

Del sitio porcino titulado: “Porcicultura Colombiana: pronóstico 2016, se extrae unos aparte de puntos de vista que se presenta de un informe de la Asociación Colombiana de Porcicultores, publicada en marzo de 2016. Dice el presidente de la Asociación “Que por el momento las proyecciones más recientes llevadas a cabo por el área Económica de la asociación, se inclinan por un crecimiento del beneficio formal de porcinos del 7.05 por ciento, de manera tal que al finalizar el año se estaría alcanzando las tres millones 856 mil 200 cabezas”.

Más adelante afirma: ...“Hay que tener presente el efecto de la posible entrada en vigencia del Decreto 1500 partir de agosto de 2016, lo que llevaría al cierre de aquellas plantas de beneficio que no se ajusten y cumplan a cabalidad con la normatividad”. También en otro aparte del informe dice: ...”Por el contrario, resulta factible que el precio al consumidor de la carne de cerdo tienda al alza, toda vez que se espera que la oferta de res no responda positivamente dada las difícil condiciones climáticas derivadas del Fenómeno de El Niño”.

Finaliza el presidente de la asociación diciendo: ...”En consecuencia, no creemos que las condiciones para las importaciones de productos y subproductos del cerdo difieran con el año 2015. Más aún, en 2016, las importaciones de carne de cerdo de los principales países proveedores, es decir, de Estados Unidos, Canadá y Chile ingresarán libres de arancel, dado los respectivos cronogramas de desgravación”. Las anteriores transcripciones del presidente muestran entonces una radiografía general del sector porcicultor en Colombia y si desde la perspectiva de producción, mercado y comercio externo, se ve un panorama gris, las condiciones internas de las mayoría de las empresas dedicadas a este tipo de explotación no es diferente, si la gerencia de las mismas no asumen otra postura sobre la necesidad de implementar cambios administrativos y operativos en su gestión empresarial.

El sector porcino es sin duda uno de los que más creció durante el año que está próximo a terminar. La estrategia de promoción al consumo y el haber

aprovechado los altos costos de la carne de res, fueron determinantes para alcanzar tales indicadores.

El año que está por terminar fue muy complicado para el sector agropecuario del país por cuenta del fenómeno de El Niño. La situación climatológica que acompañó al campo durante gran parte de 2016 no les permitió a todos los sectores tener un mejor desarrollo ante la escasez de agua y alimento para los animales. Maya Calle aseveró que la gran apuesta del gremio ha sido la promoción del consumo en donde buscan no solo cambiar la percepción del consumidor, sino también mejorar como tal la frecuencia de la ingesta, que el producto haga parte de los hábitos de consumo y no solo en momentos especiales.

El presidente de Asoporcicultores indicó que durante 2017 van a seguir fortaleciendo el mensaje a través de campañas al fomento al consumo. Además, le apuntarán a trabajar por mejorar el estatus sanitario, lo que permitirá que el sector sea más productivo y competitivo, y adelantarán esfuerzos para lograr la apertura de mercados internacionales<sup>1</sup>.

Cambiando de panorama, es importante resaltar que las empresas cualquiera fuera su actividad productiva, requiere de un manejo administrativo llevando a cabo el desarrollo de los elementos claves que la ciencia administrativa ha marcado desde su surgimiento, siendo estos, la planeación, la organización, la dirección, y el control. Precisamente este último ha tomado importancia y se impulsa su aplicación y desarrollo extendido a todas las áreas de las empresas.

El control tiene diversos enfoques, pero el que intereso al investigador para llevar a cabo la presente monografía es específicamente el control interno para la adecuada administración del capital de trabajo. El primer componente de este trabajo se relaciona con la importancia de tener un sistema de control interno en

---

<sup>1</sup> <http://www.contextoganadero.com/agricultura/sector-porcicultor-cierra-2016-con-un-crecimiento-del-15>. tomado de la página en Abril 11 de 2017.

las pequeñas y medianas empresas, este tema ha sido tomado más en serio por los gerentes y con el surgimiento del modelo COSO, se ha incrementado mucho más la necesidad de implementarlo en los últimos años. El control interno entendido por los gerentes como parte que se encarga de la organización de los procedimientos y necesidades del negocio, así como de resguardar y proteger los activos, verificar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones.

Desde el punto de vista administrativo, el control consiste en la comparación de los resultados obtenidos y los ya previstos con el objeto de verificar que las operaciones cubran los planes programados o establecidos, analizar las desviaciones detectadas y crear medidas correctivas.

El siguiente tema integrante de la investigación corresponde a la administración del capital de trabajo, tema de vital importancia por diferentes razones, básicamente porque el activo circulante de una empresa típica representa según sus actividad entre un 25% a un 50% de su activo total. En el caso de una porcícola este puede representar fácilmente el 20%, significa un porcentaje incluso mayor donde la empresa tiene invertido importantes recursos. Los niveles excesivos de activo circulante pueden contribuir de manera significativa a que una obtenga un rendimiento de su inversión por debajo de lo normal. Sin embargo, las empresas porcícolas con muy poco activo circulante pueden tener pérdidas y problemas para operar sin contratiempos.

En el caso de las empresas porcícolas pequeñas, el pasivo circulante es la principal fuente de financiamiento externo. Estas porcícolas no tienen acceso a mercados de capital a más largo plazo, que no sean los préstamos hipotecarios. Las empresas medianas y de rápido crecimiento también recurren al financiamiento del pasivo circulante. Por lo tanto, los jefes de área y el personal de los departamentos financieros dedican mucho tiempo al análisis del capital de trabajo. Su responsabilidad directa es la administración del efectivo, las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar, los inventarios, son las fuentes de financiamiento a corto plazo; por lo tanto las responsabilidades administrativas requieren una supervisión continua y cotidiana.

El panorama presentado, constituye el eje central de la investigación que se presenta en el documento denominado "Formular el manual de control interno bajo el modelo COSO II, para el capital de trabajo en empresas porcícolas

tecnificadas, localizadas en el corredor rural Cartago-Ansermanuevo, desarrolla en cuatro capítulos los objetivos trazados al plantearse la investigación.

El trabajo además del planteamiento del problema y la definición de los propósitos establecidos, se desarrolla en capítulos donde el primero de estos trabaja los diversos elementos teóricos-prácticos asociados al control interno como base para el desarrollo del trabajo investigativo y diseño del manual de control interno. El segundo capítulo levanta el diagnóstico previo, que lleva a identificar como funciona en la actualidad el sistema de Control Interno en las porcícolas tecnificadas localizadas en el corredor rural fijado.

El tercer capítulo se concentra en definir las políticas y procedimientos de Control Interno en las porcícolas tecnificadas, a fin de que la administración y manejo del capital de trabajo sea confiable para las actividades de las empresas y en el cuarto, se plasmar en un manual, los respectivos elementos del control interno que garanticen a la Porcícolas tecnificadas localizadas en el corredor rural Cartago-Ansermanuevo, y alcanzar mediante los elementos allí fijados, la eficiencia y eficacia en la administración de su capital de trabajo. Se termina el documento planteando las conclusiones respectivas y donde en esencia se evidencia que en las porcícolas no tienen un manual de manejo del capital de trabajo.

Ya para finalizar, este trabajo marca un derrotero y propuesta para futuros profesionales de la contaduría para que sea referente en el planteamiento de trabajos investigativos de esta naturaleza y para que sea un reto de mejora en nuevos enfoques teóricos para plantear a gerentes y auditores esquemas nuevos para la administración del capital de trabajo en explotaciones porcícolas o similares.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 ANTECEDENTES

Cuando se menciona el término “Control interno” el significado para personas no familiarizadas con el mismo es de vigilancia o supervisión, en tanto que para personas vinculadas a una empresa en el área de trabajo del control el termino, comprende el plan de una organización a través de los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a políticas prescritas por la dirección<sup>2</sup>. Para el entorno Colombiano, el eminente tratadista contable Yanel Blanco Luna lo define de la siguiente manera: “ Es el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que adoptan la administración de una entidad para ayudar al logro del objetivo administrativo de asegurar, en cuanto sea posible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo la adherencia a las políticas administrativas, la salvaguarda de los activos, la prevención y detección de fraudes y errores, la corrección de los registros contables y preparación oportuna de la información financiera contable”

Por lo tanto, la comprensión en todo su contexto del término “control interno” es necesario para determinar su connotación y alcance al interior de las empresas, pues de no hacerlo llevaría a confusión entre los empleados y la dirección, los legisladores, dando como resultado una inadecuada interpretación de las acciones propias del quehacer diario en las organizaciones y generando diversas expectativas entre el público usuario sobre el cual se ha de desarrollar o aplicar el control interno.

---

<sup>2</sup> Definición tomada del IMCP, El Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Hay otras corrientes que afirman que el control interno puede asegurar el éxito de la entidad, esto es, el cumplimiento de los objetivos básicos del negocio, por lo menos, la supervivencia de la empresa en un mercado competitivo y cada vez más inestable.

Desde el año de 1989 se han adelantado una serie de aproximaciones conceptuales al término control interno, tendiente a establecer un nuevo concepto de éste, el cual fue dado a conocer en el mes de octubre de 1992 en el seno del XIV Congreso Mundial de Contadores celebrado en Washington. Este estudio titulado "Control Interno - Un Marco de Trabajo Integrado COSO" fue adoptado plenamente por el Consejo Técnico de la Contaduría Pública, el cual realizó un detallado análisis del mismo siendo plasmado en la Declaración Profesional No.7 estableciéndose la siguiente definición del nuevo concepto de control interno:

Control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencia) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos<sup>3</sup>:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Sea cual sea la posición conceptual de los diversos sujetos inmersos en una organización empresarial, el control interno es una herramienta de la gerencia muy importante para sus fines y metas respecto a garantizar una adecuada aplicación de los procedimientos en el desarrollo de sus operaciones rutinarias.

---

<sup>3</sup> Concepto de control interno asumido para Colombia por el Consejo Técnico de la Contaduría Pública, el mismo que se transcribe para este documento investigativo y exploratorio.

El presente trabajo investigativo entendiendo la importancia del control interno en los entes económico se adentra hacia el desarrollo de una propuesta encaminada a dejar un manual de control interno en aquellas empresas del sector agropecuario, de la línea porcícola para establecer los lineamientos necesarios del control interno para el capital de trabajo, considerando este como un componente contable y financiero de vital importancia en este tipo de entes económicos.

Ha de iniciarse este proceso investigativo explorando en el entorno académico que tipo de estudios o trabajos de grados o artículos o cualquier otra producción académica se ha llevado a cabo frente al tema del control interno para este subsector productivo en el norte del valle o en otros escenarios geográficos.

Antes de referenciar trabajos académicos e investigativos sobre control interno, ha de referenciarse los inicios del concepto del control interno en la humanidad y para los entornos empresariales y del gobierno.

### 1.1.1. Antecedentes investigativos y académicos

En la exploración de trabajos y estudios investigativos referidos al tema se encontraron algunas referencias cercanas al tema las cuales se presentan a continuación siendo este material de consulta un antecedente importante en la investigación a realizar para el norte del valle.

COMPONENTES	DETALLES
Título del trabajo investigativo	Manual de procedimientos administrativos y financieros de la granja porcícola El Cabuyal de la Empresa Integración Avícola Oro Cía. Ltda. Ubicada en la parroquia Juan Montalvo, Cantón Mira, Ecuador.
Autores	CONDOR C. Edison R.
Ciudad/país y fecha	Ibarra, Ecuador, julio de 2013
Problemática	La granja no tiene implementados Manuales de Procedimientos Que le



	<p>permita identificar los diferentes procesos y sus limitaciones en la gestión contable y financiera.</p>
Objetivo	<p>Realizar un diagnóstico situacional de la Granja Porcina El Cabuyal de la Empresa INTEGRACIÓN AVICOLA ORO CIA. LTDA.</p>
Conclusiones	<p>Se logró comprobar que las hipótesis planteadas, así como los objetivos propuestos para la realización del presente trabajo se cumplieron al elaborar la propuesta de diseño de un manual de procedimientos administrativos para La Granja Porcícola El Cabuyal, que permitirá mejorar la gestión administrativa y el desempeño del personal en la ejecución de las actividades y tareas de manera eficiente y eficaz.</p> <p>La implementación del Manual de Procedimientos Administrativos permitirá a la empresa optimizar recursos: De Talento humano, materiales, económicos, financieros y tecnológicos, ya que por medio de la reestructuración de los procesos se podrá obtener mayor efectividad en el desarrollo de las actividades del personal.</p>

Fuente:<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/2366/1/02%20ICO%20324%20TESIS.pdf> Consultado en la red en Agosto de 2016.

<b>COMPONENTES</b>	<b>DETALLES</b>
Título del trabajo investigativo	Propuesta de mejoramiento en el

	procedimiento de control, manejo y custodia de activos fijos de la empresa Cerdos del Valle S.A
Autores	Adriana María Ruiz Acosta – María Fernanda Corre Ibarra
Ciudad/país y fecha	Santiago de Cali, Colombia, 2014
Problemática	Tener registro de los mantenimientos realizados a los activos fijos, que permita conocer tiempo de realización y fecha de vencimiento.
Objetivo	Diseñar y proponer un adecuado procedimiento de control de activos fijos que permita a la empresa tener una efectiva información sobre los bienes adquiridos por la compañía.
Conclusiones	Cerdos del Valle SA., cuenta con placas metálicas para la identificación de sus activos fijos, las cuales debido a las condiciones ambientales y/o de uso, no resultan ser una herramienta verdaderamente útil, pues se constató que gran cantidad de activos no cuentan con ella. Este procedimiento constituye una herramienta que permitirá a la empresa tener un mejor control de sus activos, conocer los responsables y los movimientos que se realicen con cada uno de ellos, mejorando su control y conociendo realmente la ubicación de los mismos. Durante la realización de este trabajo se pudo observar una serie de situaciones que ameritan su mejoramiento e incluimos algunas recomendaciones tendientes a mejorar

	el control y manejo eficiente de los activos fijos.
Recomendaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar una segregación de funciones para que haya una persona encargada de los activos que trabaje con ellos día a día y los mantenga actualizados de modo que siempre reflejen la realidad, en cuanto a su valor en libros, estado, responsable y centro de operación.</li> </ul> <p>Crear hojas de registro para cada activo donde se detalle uno a uno los mantenimientos realizados, esto puede ser utilizado para la toma de decisiones sobre la necesidad de una compra, verificar que tan costoso es para la compañía continuar con ese activo e identificar posibles fallas en el manejo de los equipos que podrían generar un mayor desgaste e incluso el fin de su vida útil de manera anticipada.</p>

Fuente: exploración y consulta en la página

<http://red.uao.edu.co:8080/bitstream/10614/5798/1/T03893.pdf>. Tomado de la red en Junio 26 de 2016.

A nivel de Centro América y el Caribe se encuentran referenciado un trabajo investigativo con los siguientes componentes:

COMPONENTES	DETALLES
Título del trabajo investigativo	Evaluación del sistema de control interno en la empresa pecuaria El Tablón
Autor	Yera Jacomino. Adnely
Universidad	Universidad De Holguín "Oscar Lucero Moya" Sede Universitaria Municipal de

	Cumanayagua <sup>4</sup> .
Ciudad/país y fecha	Ecuador
Problemática	La existencia de deficiencias relacionadas con indisciplinas e ilegalidades vinculadas al Sistema de Control Interno en La Empresa Pecuaria El Tablón.
Objetivo	Evaluar el Sistema de Control Interno en La Empresa Pecuaria El Tablón.
Conclusiones	La evaluación de sistema se realizó a través de la aplicación de una guía de control interno, la cual le permitió a la Empresa, conocer en detalle cuáles eran los aspectos positivos así como las deficiencias en cada uno de los componentes del Sistema de Control Interno. De ahí se desprenden una serie de recomendaciones siendo la principal la de actualizar el sistema de Control Interno de la entidad de manera sistemática, por lo menos con una frecuencia anual y realizar los diagnósticos y evaluación del Sistema de Control Interno por áreas y de manera periódicamente en aras de detectar cualquier deficiencia que el mismo pueda presentar al interior de la

---

<sup>4</sup> YERA Jacomino, A.: "Evaluación del sistema de control interno de la empresa pecuaria El Tablón" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 149, 2011. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/> Revista académica de economía con el Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas ISSN 1696-8352. Tomado y recuperado de la red como referencia en junio 25 de 2016.

	empresa.
--	----------

Fuente: Consulta realizada en <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1757/1/T-UCE-0003-268.PDF>. Tomado de la red en junio 26 de 2016.

<b>COMPONENTES</b>	<b>DETALLES</b>
Título del trabajo investigativo	Estudio de factibilidad para la creación de una granja porcícola tecnificada en el municipio de Tibasosa
Autor	Genaro López Maldonado
Universidad	Universidad Nacional Abierta y a Distancia -UNAD- Programa de Tecnología Industrial Escuela de Ciencias Básicas e Ingeniería
Ciudad/país y fecha	Colombia, Diutama, Octubre de 2013.
Problemática	Desarrollo de una propuesta de investigación, cuyo propósito es realizare el estudio de factibilidad para la creación de una granja porcícola en el municipio de Tibasosa, vereda la carrera, para la producción y explotación de cerdos en todas sus etapas productivas, siendo una granja tecnificada cumpliendo con todos los requerimientos legales y tecnológicos.
Objetivo	Realizar un análisis económico del sector en el que se evidencie el comportamiento de la oferta y la demanda de la carne de cerdo en el mercado Colombiano, para que sobre la interpretación de resultados del estudio se pueda proyectar el futuro de la granja porcina la cual se basa en pilares como la selección de animales de la más alta calidad, alimentación

	balanceada, buen manejo, estricta sanidad y la mejor planeación de los diferentes procesos tanto técnicos como administrativos.
Conclusiones	Para determinar el estudio de viabilidad del proyecto porcícola fue necesario conocer ampliamente el sector económico, la oferta y la demanda histórica, la demanda actual y a partir de ellas encontrar la demanda insatisfecha, el estudio financiero arroja como resultados un VPN positivo, con una TIR del 34,3 % y una relación B/C del 1,67 lo que permite concluir que el proyecto es rentable y viable para la zona.

Fuente: Consulta realizada en <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/1793/1/74085481.pdf>. Tomado de la red en Diciembre 07 de 2016.

COMPONENTES	DETALLES
Título del trabajo investigativo	Estudio de factibilidad financiera para el montaje de una Granja porcícola con 252 hembras en el departamento de Antioquia para los años 2013-2018.
Autores	Alejandra María Herrera Jiménez Y Tomas Alejandro Ríos Vásquez
Universidad	Universidad de Medellín, Especialización en gestión financiera empresarial.
Ciudad/país y fecha	Colombia, Medellín, 2012.
Problemática	Desde el año 2005, los consumidores de proteína de origen animal han sido muy críticos en el consumo de sus

	alimentos (aspectos en el proceso de producción, la salud de los animales, el impacto ambiental en el proceso productivo). Como respuesta a estas críticas, se han realizado estudios que evalúan diferentes modelos productivos porcícolas, en los que se ha evaluado la eficiencia en la producción, costos de producción, bienestar de los animales entre otros resultados aceptables.
Objetivo	Evaluar la factibilidad financiera para el montaje de una granja porcícola con 252 Hembras en el Departamento Antioquia, además de plasmarlo a través de indicadores financieros y proyectarlo por medio de flujos de caja que reflejen si es viable o no invertir en este sector productivo como una alternativa en el establecimiento y producción de porcinos.
Conclusiones	Los resultados obtenidos del análisis del KTNO, muestran que para cada año se están aprovechando los recursos y a su vez se aprecia una buena gestión en cartera, inventarios y proveedores, con buenos días de rotación en los tres conceptos.

Fuente: Documento consultado en la red en la siguiente dirección: <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/244/Estudio> de factibilidad financiera para el montaje de una granja porcícola con 252 hembras en el departamento de Antioquia 2013-2018.pdf, sequence=1&isAllowed=y. Consulta realizada para complemento de antecedentes diciembre 7 de 2016.

## **Otros antecedentes a manera de estudios**

Finalmente se toma como referente la ponencia presentada al INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA Temática: Mejora del desempeño organizacional Título de la ponencia: “Determinación del estado actual de los factores internos de competitividad del sector porcícola de Cajeme, Sonora” autores: René Daniel Fornés Rivera, Adolfo Cano Carrasco y otros cinco ponentes. Fecha y lugar de presentación de la ponencia (21 de Octubre de 2009, Ciudad Obregón, Sonora), Documento presentado en 30 páginas.

La actividad porcícola en Sonora, México genera 7,000 empleos directos, de éstos 2,240 pertenecen al municipio de Cajeme, lo cual representa un 32% de todo el estado. Debido a la gran generación de empleos que este sector genera, es de suma importancia que éste se mantenga y aumente su competitividad, ésta es la capacidad de mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una posición en el entorno socioeconómico. Existen un sin fin de factores que pueden afectar al sector porcícola, por eso es necesario conocerlos y analizarlos para poder determinar cuáles son aquellos que influyen mayormente en esta actividad económica para poder establecer soluciones pertinentes a la problemática.

El objetivo de esta investigación es determinar la situación actual de los factores internos de competitividad del sector porcícola en Cajeme, que permita la toma de decisiones de manera que incida en su desarrollo. El objeto de estudio fueron las granjas que integran la Asociación de Porcicultores de Cajeme que forma parte de la Unión Ganadera Regional de Porcicultores de Sonora (UGRPS).

La pretensión del estudio es la de medir la competitividad y lo que implica determinar los componentes o factores que la generan y definir el grado o impacto de los mismos. Cual quiera que sean los índices de competitividad adoptados, se hará referencia en todo caso, al posicionamiento y desempeño en el mercado, bien sea de las firmas, de los productos o de los sectores estudiados.

Como estudios propios del sector porcicultor de Colombia se tiene “ANÁLISIS DE COYUNTURA DEL SECTOR PORCICULTOR AÑO 2014” el estudio está dado por seis pilares estratégicos, dentro de los cuales a manera de referencia se mencionan el pilar estratégico 3: fortalecer el estatus sanitario y la producción



sostenible del sector porcícola con cuatro grandes proyectos, el siguiente pilar tiene que verse desde el área económica, por lo tanto, el pilar estratégico 4: gestión empresarial e integración, cuya misión, es el consolidar una estructura organizacional que brinde adecuada asesoría a los porcicultores colombianos, en los diferentes temas técnicos y de organización empresarial, está integrada por tres proyectos con sus correspondientes programas.

En tanto que el pilar estratégico 5: se enfoca a promover el aseguramiento de la calidad de la cadena cárnica porcina, desarrollado bajo cuatro proyectos<sup>5</sup>. Todo lo anterior, reafirma, la importancia de adelantar la presente investigación, por cuanto, explorado los diversos antecedentes sobre la materia, no se estableció una línea específica que condujera a un indicio de que se han desarrollado trabajos referidos al manejo y administración de capital para las unidades productivas porcícolas tecnificadas.

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Antes de hacer una radiografía general de la situación de la actividad porcícola en el corredor rural Cartago-Ansermanuevo, es necesario partir de los datos globales que ofrece el censo porcino en Colombia. Es así como en Colombia, se cuenta con una población porcina de 5'094.664 animales, distribuidos en 218.698 predios. Estos animales se encuentran localizados principalmente en los departamentos de Antioquia (34,42%), Cundinamarca (10,17 %), Valle del Cauca (8,18%), Meta (4,64%) y Boyacá (4,62%) y Cauca (3,77%) en estos departamentos se concentra el 65,80% de la población nacional. Esta información, aunada a los flujos de movilización y al diagnóstico de enfermedades, se convierte

---

<sup>5</sup> INFORME DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN DESARROLLADOS DURANTE PRIMER SEMESTRE DE 2014. Asociación colombiana de porcicultores fondo nacional de la porcicultura informe de los proyectos de inversión desarrollados durante el vigencia 2014. Financiado por el Fondo Nacional de porcicultura. Documento de 341 páginas.

en una herramienta esencial para el diseño de los programas sanitarios que involucran a esta especie<sup>6</sup>.

En el sector, no todas las empresas dedicadas a la explotación porcícola se encuentran integradas verticalmente a través de la cadena, es decir, que cuentan con producción, desposte y comercialización, las más grandes productoras que comprenden los tres eslabones y que se han reconocido a nivel nacional y regional son Antioqueña de Porcinos (su marca es Porcicarnes), Proseguir (su marca es Cantabria) y Alimentos Cárnicos (su marca es Tecnicarnes), que cuentan en promedio con 3.500 cerdas de cría cada uno y que comercializan sus productos en puntos de venta propios. Otras grandes productoras, como la Asociación de poricultores de Antioquia (APA), no cuentan con puntos de venta y comercializan todo su producto en canal. Los otros productores del mercado, las medianas y pequeñas empresas, tienen entre 500 y 1.500 hembras de cría, y al igual que en las grandes empresas, algunas están integradas hasta el consumidor final. En esta categoría se encuentra las porcícolas tecnificadas del norte del valle, y sus competidores más cercanos, Multicerdos, catalán, Bello Hato, Cerdón y otros<sup>7</sup>.

Identificada la situación general del sector y de las empresas en el mercado, es bueno adentrarse en aquellos aspectos más internos y que son característicos desde la línea de gestión gerencial en muchas de estas empresas. La gerencia de las porcícolas centra su atención en más de un 90% en todos aquellos aspectos y actividades que tienen que ver con la producción y las mejoras en la misma, y hacia ese frente enfocan no solo sus esfuerzos sino la gran parte de sus recursos disponibles. La mayor preocupación es generar la mejor línea de producción con

---

<sup>6</sup> Información oficial obtenida de la página <http://www.ica.gov.co/getdoc/8232c0e5-be97-42bd-b07b-9cdbfb07fcac/Censos-2008.aspx>. Consulta realizada en la red en diciembre 8 de 2016.

<sup>7</sup> BETANCOURT LLANO. VERONICA. Soto VELASQUEZ, Miguel. Documento "PLAN ESTRATEGICO PARA LA INDUSTRIA DEL SECTOR DE ALIMENTOS CARNICOS PORCÍCOLAS, CASO: SOGA S.A. Escuela de Ingeniería de Antioquia. Año de publicación 2012. Página 35.

animales de alto rendimiento en carne y baja grasa y ganar la mayor porción del mercado de la carne de cerdo y sus derivados.

Pero también en ese 10% que no se atiende las empresas porcícolas tienen una serie de dificultades de tipo operativo, administrativo y por ende de control y evaluación de la gestión, complementado con debilidades en el área financiera y la gestión y manejo de los recursos, que puede dar al rastro con el planeamiento productivo de la empresa en un momento dado.

A partir del momento se han de mencionar una serie de situaciones que se presentan al interior de las porcícolas tecnificadas y que por falta de una mejor acción de control genera incomodidades de tipo administrativos para la misma.

En primer lugar se puede mencionar que las porcícolas y como se dijo antes han desarrollado importantes indicadores de productividad referidos a su nivel productivo (productividad por animal), su avance y su generación de más carne y menos grasa, así como potencializar el número de animales que se obtienen en cada parto y la ganancia de peso versus menos consumo de alimentos y demás componentes productivos, pero en otras áreas del desarrollo empresarial se han descuidado mediciones a través de indicadores y por ende no se realiza un efectivo control interno sobre las mismos<sup>8</sup>.

Es así como poco o nada se conocen de los controles y los procedimiento internos en el área de mercadeo y ventas y la ausencia de indicadores de mercadeo, ventas e investigación que soporten planes para mejorar las porcícolas, lo anterior para equilibrar la gestión de la gerencia de las mismas. Asociado a la primera y dentro del área de mercadeo se encuentran que un 80% de las porcícolas denotan una baja participación en el mercado, lo cual impacta sobre el circuito financiero

---

<sup>8</sup> Elementos derivados de la lectura de diversos documentos sobre la producción porcícola. Plan estratégico para la industria del sector de alimentos cárnicos porcícolas, caso: Soga S.A.

por cuanto el mercado es muy restringido y la producción entonces no es compensada con una adecuada estrategia de mercado.

Las porcícolas presenta un desequilibrio interno, mientras por un lado se muestran aumentos importantes en el nivel de producción, por el otro, y no siempre se presenta, el crecimiento en las ventas se retrasa o en algunos caso se pone a la par con el crecimiento en ventas, esos ciclos, de alguna manera tienen afectación en el capital de trabajo de las porcícolas.

Un tercer elemento que muestra debilidad en este tipo de empresas corresponde a su alto Endeudamiento, lo cual no le permite un crecimiento alto a corto plazo, y esto por ende es síntoma de una inadecuada gestión y manejo de las variables de su capital de trabajo<sup>9</sup>.

Externamente, las porcícolas también se ven afectadas por la falta de control de las autoridades sobre sacrificios clandestinos, comercialización, robo de producto, que dificulta la competitividad de las empresas responsables, y que trabajan legalmente en este tipo de negocio, afectados por ciclos de mercado, y con esto, la afectación en el circuito del flujo de dinero. Las porcícolas dentro de su estrechez financiera y operativa demanda el aumento de los factores que se traduzca en una adecuada y fluida generación de dinero, seguido de una reducción y control sobre la inversión tanto de corto como de mediano plazo, y en tercer lugar, establecer una política gerencial clara en cuanto a la disminución y control de los gastos de operación, los cuales demanda importantes recursos frescos y disponibles, para atender los diversos compromisos<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Asociación Colombiana de Porcicultores. Análisis de Coyuntura del sector Porcicultor. Medellín, 2011-2012.

<sup>10</sup> Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES 3458, República de Colombia, Departamento Nacional de Planeación. Política nacional de sanidad e inocuidad para la cadena porcícola, Bogotá, D.C, 29 de Enero de 2007. Documento de 42 páginas.

Dentro de las acciones en el manejo y administración del capital de trabajo hay otras variables importantes a considerar y sobre las cuales la gerencia debe establecer los respectivos controles y seguimientos, y específicamente se refiere a la necesidad de ampliar los plazos de pago a proveedores y de ésta manera equilibrar el circuito de ingreso de efectivo a las porcícolas y esto se logra si se tienen parámetros y criterios claros en la administración de la cartera y del efectivo que ingresa al circuito financiero de las mismas.

Otro de los aspectos que denota situaciones donde hay que mejorar en el manejo del capital de trabajo y las acciones de control efectivo en las mismas se evidencia en la existencias en sus estados financieros de alto niveles de sobregiros bancarios, lo cual en un corto y mediano plazo y dadas las acciones de manejo y control debe conducir a eliminar esos sobregiros que afectan el equilibrio financiero de las porcícolas en el corto plazo<sup>11</sup>.

El control interno de este sector presenta deficiencias que impiden proporcionar una seguridad razonable sobre el manejo de los activos, pasivos, el capital de la empresa y el capital de trabajo contable y el capital de trabajo operativo por ejemplo: cuando el sistema de información financiero y contable formal no está diseñado para atender aspectos de control interno sobre los principales aspectos financieros y contables, los inventarios de concentrados, insumos y otros elementos necesarios en la producción porcícolas no están controlados por medio de registros, se desconoce el costo de los materiales en bodega, no hay control sobre el efectivo obtenido de las ventas diarias, éste no es remesado en su oportunidad y reportado a caja y consignado en las cuentas de manera oportuna, incurriendo en posibles irregularidades por parte de vendedores o personas externas a la empresa, y la inexistencia de un fondo de caja menor hace que el

---

<sup>11</sup> Documento de análisis "Gestión de empresas pecuarias". Diversos autores. [http://www.uco.es/organiza/departamentos/prod-animal/economia/aula/img/pictorex/12\\_02\\_32\\_GESTION.pdf](http://www.uco.es/organiza/departamentos/prod-animal/economia/aula/img/pictorex/12_02_32_GESTION.pdf). Consultado en la Red en Diciembre de 2016.

propietario utilice este efectivo sin ningún tipo de control para gastos de la empresa y personales.

Las empresas porcícolas tecnificadas enfrentan grandes problemas y obstáculos para la subsistencia, los cuales se deben principalmente a desconocimiento de controles por parte de los propietarios respecto a la salvaguarda de sus recursos; algunas situaciones que se presentan en la mayoría de empresas son las siguientes:

Tabla 1. Obstáculos que enfrentan las Porcícolas.

Debilidad en su visión empresarial y de control gerencial.
Debilidades en los procesos de formación y capacitación del personal clave de la empresa.
Alto grado de concentración de funciones (por parte del propietario).
Resistencia al cambio.
Inadecuada administración del financiamiento (créditos).
Sub-utilización de recursos.
Desequilibrio operativo dado por Sobreproducción y baja respuesta en el mercado.
Bajo niveles de control sobre la materia prima (concentrado), insumos y demás elementos de consumo, en la producción porcícola.
Ausencia o bajo nivel de gestión enfocado al análisis de costos para la adecuada determinación de precios y medición de rentabilidad.
Debilidades en el sistema de control interno contable, financiero y operativo en las porcícolas.

Fuente: Elaboración propia. Diversos artículos temáticos publicados en <http://www.elsitioporcino.com/news/vars/country/co/>. Consulta en Septiembre de 2016.

Por lo tanto, el control interno con base modelo derivado del informe COSO II, tiene sus objetivos planteados en tres puntos específicos, los cuales se relacionan con la eficiencia y efectividad de las operaciones, la confiabilidad en la información financiera y el oportuno cumplimiento de las normas respectivas y las políticas internas, para asegurar un buen sistema de control interno.

### **1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Si se parte de que el Control Interno es un conjunto de instrumentos que coordina todos los elementos que integran una entidad, con el objetivo de salvaguardar sus activos y verificar la exactitud y confiabilidad de los registros contables, mediante la aplicación de políticas empresariales que aseguren la eficiencia en las operaciones, es preciso entonces allegar para las porcícolas estos aspectos y asegurar un buen control interno a su capital de trabajo. Las políticas y procedimientos son actividades de control que permiten asegurar que se están realizando las acciones necesarias para el logro de los objetivos de la empresa; y el establecimiento de políticas servirá de base para crear los procedimientos que llevarán a cabo el cumplimiento de la misma, si estas condiciones no se dan en integralidad en las porcícolas tecnificadas, se afirma entonces que hay ausencia de control internos en este tipo de empresas.

El Control Interno Contable de acuerdo al modelo COSO, es una herramienta esencial al momento de registrar las diversas transacciones que realiza una determinada empresa. El no contar con dicho instrumento de control ha dado lugar a la desorganización específicamente en las áreas de contabilidad, operativa y financiera en las porcícolas tecnificadas que tienen asiento en el corredor rural Cartago - Ansermanuevo, afecta también el buen manejo de la información, dificultando que las operaciones queden registradas de acuerdo a principios y normas por las cuales se rige dicha empresas; de la misma forma, afecta en la utilización de los recursos económicos por no contar con un mecanismo que regule o limite el manejo de los fondos de corto y mediano plazo.

---

Mantilla B. Samuel Alberto. Control Interno; estructura conceptual aplicada; parte primera resumen ejecutivo; pagina 7.

Los profesionales del área contable y de auditoría, afirman que sin la implementación de un Sistema de Contabilidad acompañado de un sistema de Control Interno definido, ambos sistemas son necesarios para garantizar un adecuado registro de las operaciones en las empresas. Razón por la cual es importante el diseño de estos controles que permitan el registro efectivo de las operaciones en las áreas antes mencionadas y como una guía oportuna en la generación de información Administrativa y financiera.

Lo antes expuesto, y caracterizado para las porcícolas tecnificadas en el corredor rural Cartago-Ansermanuevo, se convierte en un factor esencial para integrar a su operación los respectivos controles con los cuales se buscar apoyar las acciones que propenden lograr una mayor eficiencia en cuanto a la obtención y presentación de información financiera que esta sea útil, adecuada, oportuna y confiable para la toma de decisiones por parte de la gerencia.

Cuando en las empresas no se dan claramente la segregación de funciones y cuando no es posible evidenciarlo a ningún nivel jerárquico como consecuencia de la concentración de las funciones, y donde las decisiones y operaciones se concentran en cabeza de una sola persona sea esta el propietario o el administrador, y con esto, no se permite el acceso a los mandos directivos intermedios, y a los cuales no se les delega funciones como, las compras de materia prima y materiales, las cuales por su importancia y nivel de inversión de recursos deban ser realizadas acudiendo a previos controles sobre el proceso de compra y los documentos que las amparan; pueden dar al rastro con las metas y objetivos financieros de las porcícolas, por lo tanto, y resumiendo que, la ausencia de controles internos no debe ser la constantes en las diversas organizaciones empresariales, por cuanto, los procesos y las áreas en las cuales se encuentran divididas cada vez se han de tornar más críticas y difíciles de evaluar y por ende de controlar.

El control también debe dirigir a la gerencia hacia la revisión y comparación de las diversas operaciones y transacciones realizadas y sobre todo, un control sobre las ventas realizadas y el ingreso de los recursos, su colocación y aplicación, y que cada operación sea acompañada en su debido momento con los soportes



documentales y los registros, validando las respectivas cuentas en su debido momento, y que además estén debidamente autorizadas y registradas correctamente.

Cuando la gerencia de los entes económicos (caso de esta investigación porcícolas tecnificadas) no realizan a tiempo las comparaciones periódicas de los registros contables y su cotejo con los activos de forma física, con el disponible, con las existencias, y no se aplican pruebas de sustancia a los retiros y distribuciones seleccionadas durante el año, no se podrá evidenciar los faltantes o las inconsistencias en la información.

Las empresas entonces, demandan del diseño de un Sistema de Control Interno Contable en base al Modelo COSO II; que ayude a fortalecer la ausencia o las debilidades que se presentan en los controles contables, mejorar la eficiencia en el uso de recursos con los que cuenta las porcícolas, tomando como base los cinco elementos del control interno según COSO.

Un control interno contable-financiero que no comprenda un plan de organización y con esto todos los métodos y procedimientos que se relacionan directa y principalmente con la salvaguarda de los activos y la eficacia de los registros financieros, el control no será efectivo y debe ser preocupación final de los gerentes y administradores de las unidades productoras, por tanto, es bueno recordar que lo que no se mide no se puede controlar y evaluar.

Una administración es responsable directa de todas las actividades de una empresa, incluyendo su estructura de control interno. Naturalmente, la administración en los diferentes niveles tendrá distintas responsabilidades dentro del control interno, tales responsabilidades difieren a menudo dependiendo de las características de la empresa, debiendo conducir sus actividades y tomando acciones específicas de acuerdo con la regulación aplicable y propia de su actividad las cuales establecen el comportamiento de la empresa en el cumplimiento de los objetivos.

La porcícolas tecnificadas no tiene definidos adecuadamente sus objetivos, ni posee un control integrado y fuerte sobre sus operaciones, debido a que en su mayoría son administrados empíricamente por el propietario o el grupo familiar. No

obstante, si se induce al empresario a organizar una estructura de control que promueva la eficiencia y la efectividad pueden reducirse los riesgos de pérdidas de activos operacionales y financieros en el corto y mediano plazo.

Por todo lo anterior, es preciso entonces definir la pregunta central que da origen a la investigación y para lo cual se plantea lo siguiente:

**¿De qué manera la aplicación del sistema COSO II contribuye a un adecuado Control Interno en las porcícolas tecnificadas localizadas en el corredor rural Cartago-Ansermanuevo, y contribuirá a mejorar la eficiencia y efectividad en la administración y manejo del capital de trabajo de éstas empresas en el corto y mediano plazo?**

#### **1.4. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA**

1. ¿Cuál es la situación actual del control interno en las porcícolas tecnificadas que operan en el corredor rural Cartago-Ansermanuevo, en cuanto al manejo de su capital de trabajo?
2. ¿La porcícolas tecnificadas tienen establecidos los controles propios para un eficiente y efectivo manejo del capital de trabajo?
3. ¿Cuáles son los elementos a considerar en la formulación del manual de control interno bajo el modelo Coso II, en porcícolas tecnificadas localizadas en el corredor rural Cartago-Ansermanuevo?

#### **1.5. LIMITACIONES EN LA INVESTIGACION**

**Del alcance de la investigación**

El modelo de Control Interno que se pretende diseñar como un manual para las Porcícolas tecnificadas localizadas en el corredor rural Cartago-Ansermanuevo, es

con base al Informe COSO II (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), cuya importancia básica es incorporar en una sola estructura conceptual, los distintos enfoques existentes a nivel mundial y actualizar la práctica, procesos de diseño, implantación y evaluación de control interno.

Con este modelo en las Porcícolas se busca facilitar con adecuados controles, el alcance de las metas de desempeño, mejorar el nivel de rentabilidad, prevenir pérdida de recursos y tomar decisiones adecuadas.

### **Delimitación espacial-geográfica**

El presente trabajo está dirigido a las porcícolas tecnificadas localizadas en el corredor rural Cartago-Ansermanuevo en el Valle del Cauca.

### **Delimitación temporal**

Esta investigación es elaborada siguiendo un plan definido, el cual es realizado en el período comprendido entre Agosto-diciembre de 2016 en la ciudad de Cartago y Ansermanuevo en el Valle del Cauca.

### **Delimitación teórica**

Reconociendo la necesidad de orientación definitiva sobre administración de riesgos del emprendimiento, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), inició un proyecto para desarrollar una estructura conceptualmente sólida que provea principios integrados, terminología común y orientación para la implementación práctica que apoye los programas de la entidades. El desarrollo de este trabajo se centra en la elaboración de un Sistema de Control Interno Contable-financiero, para las porcícolas tecnificadas en el corredor rural Cartago-Ansermanuevo, incorporando los fundamentos de control interno y de gestión y manejo del componente capital de trabajo.

### **Otras limitaciones:**

Los desplazamientos hacia las porcícolas y el tiempo de recolección de la información son dos elementos a superar por parte de la investigadora en este

proceso, lo cual le demandará elaborar un adecuado cronograma de trabajo para dar cumplimiento a su plan de actividades y sacar adelante el proyecto final de grado.

## 2. JUSTIFICACIÓN

El control interno como sub-rama derivada de la disciplina contable muy asociada a la auditoría y el control presentan dentro de sus finalidades u objetivos a favor de los usuarios de la información contable y financiera, un acervo de posturas y criterios propios para su desarrollo. El complemento de los distintos campos de aplicación de los conocimientos contables, financieros y de auditoría se constituyen para el profesional de la contaduría y la auditoría las bases para allegar los saberes correspondientes a la Contabilidad Patrimonial o Financiera, la Contabilidad Gerencial, la Contabilidad Gubernamental, la Contabilidad Nacional o Macroeconómica, la Contabilidad Social, la Contabilidad Ambiental, la contabilidad de los activos y dentro de estos los corrientes, además de la complementación con ramas como las estadísticas, la ingeniería financiera, la disciplina administrativa, entre otras. La caracterización de cada una de ellas se realiza en base a fuentes secundarias, es decir a textos dedicados a cada uno de estos dominios los cuales se constituyen en complementos propios para el auditor en el desarrollo de su trabajo profesional.

El control interno sirve para ayudar a la empresa a que logre sus metas y sus propósitos en determinados tiempos, con determinados presupuestos, minimizando todo riesgo implicado en la consecución de sus objetivos; además genera más confianza ante terceros, ante sus empleados y con sus dueños. En cuanto a la implementación del control interno por parte del profesional contable, ese proceso demanda de toda la base teórica, conceptual y académica recibida en el aula, para ser aplicada y enfocada hacia la consecución de las mejoras en todo tipo en aquellos procesos en cuanto que involucre tiempos, seguridad, calidad, desarrollo, confiabilidad, entre otros aspectos. Lo cual implica más crecimiento de las empresas ya que va a tener mejores garantías para generar seguridad ante sus clientes. El equipo de auditoría interna debe tener los conocimientos, habilidades, cualidades, actitud, formación académica y práctica suficientes para un desarrollo profesional idóneo, porque dependiendo de la calidad de las auditorías internas realizadas, así mismo depende la calidad de la auditoría.

Por lo tanto, en el espacio donde se recibe una formación universitaria integral y humana, que implica una amplia base de conocimientos actualizados acerca del estado actual de la discusión de ideas contables, de control y de auditoría en conjunto bajo un ejercicio de la capacidad de reflexión crítica, y en donde se recibe fundamentalmente un entrenamiento en los procedimientos contables usuales a la fecha de la complementación académica, los graduados no estaríamos adecuadamente capacitados para continuar las investigaciones necesarias para desarrollar nuevas soluciones para problemas contables, nuevos o viejos y llevar a su práctica esos conocimientos adquiridos.

La Profesión contable y la responsabilidad social inherente, frente a este elemento, el diccionario de la Real Academia Española recoge una clásica concepción jurídica, conforme a la cual, se entiende por <<responsabilidad>> como la Capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente<sup>12</sup>. En cuanto al concepto capacidad, la responsabilidad implica que el respectivo sujeto esté facultado para razonar debidamente. Muchas disciplinas, como la filosofía, la biología, la medicina, la psicología, la antropología, la sociología, la política, la contable y el derecho, se preguntan y responden cuáles son las condiciones o circunstancias en que un ser tiene conciencia y dominio sobre sus actos. Por otro lado, en cuanto a la responsabilidad social, Sostuvo el Consejo de Estado<sup>13</sup>:

El ejercicio de la profesión contable y de las actividades atinentes comporta un significativo grado de responsabilidad social, independientemente de que se ejerzan por personas naturales o jurídicas. Su tarea involucra intereses que van

---

<sup>12</sup> [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=responsabilidad](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=responsabilidad) (consultada el 03 de Julio de 2016)

<sup>13</sup> Sala de lo Contencioso Administrativo, Sección Primera, Sentencia 6063 de diciembre 6 de 2001, Consejero Ponente: Dra. Olga Inés Navarrete Barrero

más allá de la iniciativa particular y atañe a la estabilidad económica y social de la comunidad.

En otro escenario, en la Resolución Número 3459 de diciembre 30 de 2003 “Por la cual se definen las características específicas de calidad para los programas de formación profesional de pregrado en contaduría pública” en lo relacionado con el área de formación socio-humanística, comprende saberes y prácticas que complementan la formación integral del contador público, orientados a proporcionar una visión holística del ejercicio profesional que facilita el diálogo interdisciplinario y el trabajo con profesionales de otras disciplinas y profesiones.

Hace también relación al desarrollo de los valores éticos y morales, dado que su ejercicio profesional incorpora alta responsabilidad social por ser depositario de la confianza pública.

Es entonces el contador público en su doble función de la disciplina contable, como la del auditor, el ser depositario de la confianza pública y por tanto, responsable de que los procesos contables y financieros se diseñen y se lleven a cabo con todo el rigor del control.

Si se toma los diversos aspectos de las disciplinas que integran la profesión contable, así mismo, la responsabilidad que atañe al ejercicio contable, son todos ellos fundidos en el campus de la Universidad, entendido este como la confluencia de una comunidad con claros criterios y corte académica donde el ser, el hacer y el saber, son conjugados a partir de los espacios de la investigación y el planteamiento de las diversas teorías, normas, leyes que son el que hacer de toda disciplina y donde posteriormente el futuro profesional ha de llevar a la aplicación en el mundo empresarial y donde enfrentara una serie de retos a los cuales responderá de la manera más adecuada y dentro de los causales de los fundamentos teóricos y allegando los resultados de las investigaciones y desarrollos académicos previstos.

El auditor imprime desde los soportes académicos, el conocimiento necesario para ser aplicado en los escenarios empresariales y acorde a su experiencia agrega valor a los procesos de control que desarrolle en aquellos escenarios empresariales donde sea Consultado.

Finalmente, la Sociedad y los otros grupos sociales de interés, así como los actores empresariales esperan de los futuros profesionales que todo el conocimiento adquirido en el campus académico sea dispuesto con todos sus elementos al servicio de una sociedad y de las unidades empresariales para ser partícipes de soluciones innovadoras y promotoras de un mayor crecimiento humano, económico y social.

El desarrollo de esta investigación pone a prueba a los futuros profesionales para la aplicabilidad de los diversos conceptos y ser capaces de plasmar en un documento todo su saber y el hacer y llevar a una mayor esfera del conocimiento y fundamentar mediante la monografía los principales aspectos del control interno.



### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Proponer un manual de control interno con base al modelo COSO II, que contribuya a mejorar la eficiencia y efectividad en la administración del capital de trabajo de las porcícolas tecnificadas en el corredor rural Cartago-Ansermanuevo, en el Valle del Cauca.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Conceptualizar los diversos elementos teóricos-prácticos asociados al control interno como base para el desarrollo del trabajo investigativo y diseño del manual de control interno.
2. Determinar mediante un diagnóstico previo, como funciona en la actualidad el sistema de Control Interno en las porcícolas tecnificadas localizadas en el corredor rural Cartago-Ansermanuevo, en el Valle del Cauca.
3. Definir las políticas y procedimientos de Control Interno en las porcícolas tecnificadas, a fin de que la administración y manejo del capital de trabajo sea confiable para las actividades de las empresas.
4. Plasmar en un manual los respectivos elementos del control interno que garanticen a la Porcícolas tecnificadas localizadas en el corredor rural Cartago-Ansermanuevo, en el Valle del Cauca, alcanzar la eficiencia y eficacia en la administración de su capital de trabajo.

## **4. MARCO REFERENCIAL**

### **4.1. MARCO TEORICO**

#### **Evolución histórica del control**

Dos vertientes de la teoría del control

Afirma el profesor Rafael Franco Ruiz que: “El control organizacional ha tenido su proceso de desarrollo en dos tendencias conocidas muy características, cada una de las cuales comporta sus propios esquemas y filosofía, así como una posición política frente a las relaciones de poder y la concepción del Estado. Estos enfoques no son otros que el anglosajón y el latino. Existen antecedentes del control en las culturas orientales, los cuales son desconocidos en nuestro medio, del cual se perciben solo algunos elementos incipientes ligados a tradiciones místicas, indicando la preocupación por las causas antes que por los problemas derivados de ellas dando origen a la práctica del ascetismo, logrando, al eliminar o reprimir las causas, evitar problemas, haciendo que las acciones humanas se orienten a la perfección: “a la excelencia dirían los administradores”.

#### **a. La vertiente latina**

En su calidad de presidente nacional del colegio Colombiano de contadores y fijada sus posiciones en el documento publicado en la revista 5 que salió a la luz pública en el 2001, el Profesor Franco Ruiz, afirma que mientras el enfoque anglosajón tuvo origen en los intereses de las organizaciones privadas, a partir de la creación de las sociedades mercantiles en los albores de la sociedad mercantilista, el enfoque latino surge adherido a las estructuras del Estado en las etapas de transición de la barbarie a la civilización, realizando sus primeras síntesis en las estructuras estatales de las ciudades-estado de la Grecia clásica,

cultura de excelentes filósofos y malos juristas, logrando el derecho su perfeccionamiento en el pujante desarrollo de la sociedad romana<sup>14</sup>.

Al referirse a los antecedentes del control latino, dice el profesor Franco Ruiz, no tienen relación con el *auditing* y el *controller*, más bien con el *nomenclátor* que realizaba el control de los esclavos y el *ensor*, como vigilante de la vida privada de los senadores, con objeto de cuidar el patrimonio público frente a probables e indebidas apropiaciones. En algunas reconstrucciones históricas se han confundido las funciones de administración y control, porque éstas se han realizado con íntimas correlaciones, y cuyos asuntos no forman parte en este momento de una descripción y detalle adicionales de análisis, y se enfoca solamente a los principales aspectos de desarrollo del control interno<sup>15</sup>.

Por el lado del hemisferio occidental, el enfoque latino de control es de origen estatal, orientado al cuidado de los bienes públicos, fuertemente ligado al derecho, de carácter permanente y autoritario, hechos que lo definen como una actividad básica de vigilancia y castigo, sentido fundamental del control de fiscalización. Frente a este enfoque, el derecho romano aporta un componente de profunda influencia en esta escuela de control, dirigido más a las actividades que a las personas, regula los actos y no las profesiones, aportando con ello más preocupación por los procesos que por los informes, elemento esencial de la permanencia.

Entrada la época feudal, los procesos de control amplían su aplicación en el campo privado, en las organizaciones económicas más poderosas de la edad media: las comunidades religiosas. Dentro de estas comunidades surgió una con

---

<sup>14</sup> Franco Ruiz, Rafael. Colegio Colombiano de Contadores. Artículo publicado en la Revista oficial del Colegio, Evolución histórica del Control organizacional. Revista 5, publicado en el 2001.

<sup>15</sup> ANDRÉS PEDRAZA. Pablo. Documento titulado: "Los orígenes y aplicaciones del control: una mirada desde la transformación empresarial de los últimos tiempos". Línea de investigación, contabilidad y sociedad. Especialización en Control Interno. Universidad Militar Nueva Granada. Páginas 16.

especiales capacidades administrativas, la Compañía de Jesús, creada por Ignacio de Loyola, que se erigió en un poderoso instrumento de financiación de una de las llamadas guerras santas, conocida como Cruzadas, buscando fuentes financieras permanentes para proteger los patrimonios económicos de la nobleza, ostensiblemente menguados cuando la iglesia hizo efectivos los créditos otorgados para financiar gastos de guerra o los recibió por legados que les traerían como recompensa indulgencias frente a la gracia de Dios.

En el periodo eclesiástico por ejemplo, fue tal el desarrollo de la iglesia que no se encuentra en toda la Edad Media, el marco de desarrollo de la contabilidad agrícola, específicamente en los conventos, e hicieron de esta información, como antes lo había hecho el Estado, un instrumento esencial del control.

Fueron pioneros en la utilización de presupuestos como instrumento de control y en ellos llevaban cuidadosa programación de ingresos derivados de cultivos, diezmos y demás estipendios derivados de las creencias de sus fieles; sus conventos y escuelas se construyeron a prudentes distancias, permitiendo al menor costo las constantes visitas de los intendentes, funcionarios encargados de garantizar el buen uso de los recursos eclesiásticos. Su preocupación por la conservación del patrimonio colectivo llevó a la creación de normas para evitar su disolución, como el celibato para neutralizar los efectos del derecho de herencia.

Los incipientes y después modernos Estados capitalistas trasladaron los centros de poder del campo a la ciudad y sus formas de financiación se desplazaron de la aparcería a métodos de tributación que gravaron fundamentalmente la renta, la riqueza y el consumo.

Los Estados desarrollados a la luz de los enfoques latinos se estructuraron como interventores en la actividad privada, permitiéndoles alcanzar el doble propósito de protección del ingreso público y práctica de justicia social según la cual debía actuar en defensa de los más desvalidos. Por esta razón su acción de control trascendió el marco de la estructura estatal, abarcando acciones de vigilancia en la actividad privada, desarrollando una reglamentación que llegó incluso a los procesos de distribución y producción de bienes y servicios, estableciendo garantías para los consumidores frente a las organizaciones empresariales.

Mientras el enfoque anglosajón propende por el Estado mínimo y la libertad de empresa, el enfoque latino lo hace por el Estado que interviene en la actividad privada, llegando a transformarse poco a poco en Estado empresario, como estrategia de regulación de precios y adecuada relación oferta-demanda. Sus recursos, sin embargo, se fueron haciendo insuficientes para financiar el personal necesario para sus actividades de control, lo que se solucionó con la privatización de la actividad controladora para que ésta fuera financiada por el sector privado, pero cumpliera con funciones de intervención estatal. Fue así como apareció la figura europea del censor jurado de cuentas, que desarrolló un modelo funcional: simultáneamente defiende los intereses del Estado interventor, los administradores y los propietarios del capital, en la perspectiva del bien común que se considera garantizado, con la existencia de un Estado fuerte y una empresa poderosa, en conjunto generadores de empleo y satisfactores de necesidades públicas esenciales<sup>16</sup>.

En los países latinoamericanos la figura análoga al “censor jurado de cuentas” es el comisario, en países como Venezuela, Ecuador y Perú, el síndico en Argentina y el revisor fiscal en Colombia. Las actividades de estos funcionarios tienen la doble exigencia de garantizar la subordinación de la actividad empresarial a la normatividad jurídica y la protección del interés privado, con la especial característica de tener algún nivel de coadministración, por el ejercicio de la potestad de censura.

En sus comienzos el enfoque latino se comportó de una forma autoritaria de control, que poco a poco fue dando campo a concepciones participativas, como consecuencia de la influencia de la propiedad en su accionar. Al conformarse como control único, actúa durante todo el tiempo, desarrollando de manera secuencial actividades controladoras de carácter previo, perceptivo y evaluativo, en forma directa y permanente, sobre la totalidad de los recursos empresariales, y

---

<sup>16</sup> Pinilla, J. Revisoría fiscal: Sistema de fiscalización integral, permanente, preventiva e independiente. Universidad Externado de Colombia. II Encuentro de Docentes de Revisoría Fiscal. Mayo 22 de 2008. Mencionado en el documento orígenes y aplicaciones del control interno.

en lo referente al concepto de calidad vincula procedimientos de control de calidad, establecidos como normas mínimas de protección del consumidor por parte del Estado.

El enfoque latino se sintetiza en una actividad de control de amplia cobertura, protectora y simultánea de los intereses estatales y de los propietarios del capital, con objetivos de interés público, sin preocupación por la especialidad del control, pues desde siempre se estructuró en la filosofía de la integralidad; sus objetivos son garantizar la veracidad de los informes contables, proteger los intereses de los propietarios, el Estado y la comunidad. La ejecución del control latino deriva del poder del Estado, está investida de autoridad y ejercicio de potestad de censura, hecho que lo tipifica como una escuela autoritaria, con objetivos básicos de vigilancia y castigo.

#### **b. La vertiente anglosajona: El modelo clásico**

En el enfoque anglosajón se plantea la existencia histórica de dos paradigmas fundamentales de control en razón a su relación con el capital, el trabajo y la administración<sup>17</sup>. El control siempre termina expresándose como un ejercicio de poder, y en el caso de este primer enfoque de un poder autónomo del capital, basado en la ideología de la libre empresa, que no reconoce la intervención del Estado en la actividad privada, conceptuando por tanto el Estado mínimo dedicado exclusivamente al mantenimiento de la democracia mediante la administración del sistema electoral, cuidado de la vida, honra y bienes de los ciudadanos mediante la vigilancia interna por medio de funciones de policía y administración de justicia, mantenimiento de la soberanía nacional, actividad realizada por las fuerzas

---

<sup>17</sup> Franco Ruiz. Rafael. Evolución histórica del control, publicación en la revista N° 5, enero-marzo de 2001. Rafael Franco en ese entonces era el presidente nacional colegio colombiano de contadores públicos. Catedrático, miembro académico del centro colombiano de investigaciones contables, c-cinco.  
[http://legal.legis.com.co/document?obra=rcontador&document=rcontador\\_7680752a7d50404ce0430a010151404c](http://legal.legis.com.co/document?obra=rcontador&document=rcontador_7680752a7d50404ce0430a010151404c) Tomado de publicación en la red en julio 20 de 2016.

Armadas y la acción diplomática, la propia administración del Estado y su control; todas las demás actividades han de corresponder al sector privado sin ninguna influencia estatal. Estas teorías del liberalismo clásico hoy retornan en la forma de neoliberalismo.

El modelo clásico de control en su enfoque anglosajón está fuertemente integrado al concepto especializado de auditoría externa que puede resumirse en “La función originada por el interés privado para verificar la gestión administrativa y el correcto uso de los recursos a partir de la información que describe tal gestión”; es lógico, en este enfoque, que el objetivo primario del control es la detección de fraudes mediante el examen de cifras contables para establecer su grado de razonabilidad.

La vertiente anglosajona del control está básicamente fundamentada sobre la teoría de la división entre la administración y la propiedad puesto que los administradores tienen total autonomía de desarrollar las actividades que le competen además de estar en la obligación de rendir informes y cuentas a los inversionistas de las organizaciones que han depositado su confianza en la figura del administrador; sin embargo para ganar confianza los órganos directivos de la empresa recurren a una tercera persona, alejada de la organización, que actúe posteriormente los actos administrativos y que sea la condición de brindar unos informes<sup>18</sup>.

“El modelo clásico de control en su enfoque anglosajón está ligado con el concepto auditoría externa”

Este enfoque se basa en la ideología de la libre empresa que no reconoce la inversión del estado en la actividad privada y que busca reducir al mínimo la participación de éste en el mercado partiendo de que el control representará siempre el ejercicio del poder; del poder que no quieren los empresarios que

---

<sup>18</sup> MONTAÑO, Edilberto. (2011). “Notas de Clase de Fundamentos de Control, Auditoría y Revisoría Fiscal”. Ed.: Universidad del Valle. Resumen compilado por Diana Paola Luna Rodríguez y Sandra Milena Acosta Álvarez, Investigadoras / Estudiantes Universidad del Valle.

exista sobre su capital autónomo. El modelo clásico de control en su enfoque anglosajón está ligado con el concepto auditoría externa cuyo origen se remonta a la creación de las compañías navieras holandesa, durante el siglo XV<sup>19</sup>.

### **c. Entorno Tecnológico en el control interno**

Se empieza diciendo que el mundo actual, o sea este siglo XXI, se está en constante evolución, por lo tanto, los mercados son cada vez más exigentes y los niveles de competitividad son más exigentes, debido a esto, los porcicultores se vieron en la necesidad de mejorar su productividad, rentabilidad y aumentar la calidad de sus productos ya que las personas cada vez se interesan más por el tema del bienestar y su salud corporal y una alimentación más sana y libre de grasas. Las empresas buscan poner en práctica nuevas técnicas de producción y comercialización con el fin de ser competitivos en el mercado, disminuir sus costos operativos y así obtener mayor beneficio económico. Estas se capacitan constantemente sobre posibles enfermedades, innovaciones técnicas, fortalecen sus laboratorios de diagnóstico, utilizan software porcinos e investigan nuevas tecnologías.

### **d. Fundamentos teóricos de la gestión del capital de trabajo como un proceso**

El ciclo por el cual están girando hoy el mundo actual y donde las empresas están buscando afanosamente mantenerse a flote en lo económico y lo financiero y donde, los gestores empresariales deben operar en mercados eminentemente capitalista y cada vez más concentrados y globalizados, se hace imprescindible entonces, trazar estrategias que aboguen por el desarrollo de las grandes,

---

<sup>19</sup> PEDRAZA. Pablo Andrés. “Los orígenes y aplicaciones del control: una mirada desde la transformación empresarial de los últimos tiempos”, mención realizada en su documento de historia del control interno, página 4.



medianas y pequeñas unidades productivas. Es este sentido, es necesario que se empleen técnicas que ayuden al correcto desenvolvimiento de las entidades económicas en cuanto a su Gestión económica financiera se refiere<sup>20</sup>.

Nuestro país no está exento de este proceso y desde hace décadas se vienen buscando el perfeccionamiento continuo de todas las ramas de la economía, ubicándose el sector porcicultor en una de las mayores fuentes de ingreso a nivel regional. Es evidente entonces, la importancia que encierra el hecho de que se desarrolle todo un sistema de conocimientos sobre el sector porcicultor, y que además se profundicen estudios e investigaciones que permitan sentar las bases teóricas que sustenten el perfeccionamiento de los elementos que conforman esta rama imprescindible y garanticen la calidad de su práctica y obtención de mejores resultados en beneficio de los pequeños, mediano y grandes porcicultores nacionales y regionales.

Resulta entonces en este sentido un hecho importante, que los directivos y el personal en general de las porcícolas dominen elementos de gestión y de finanzas que ayuden al buen desarrollo de los procesos económicos que se realizan en las mismas, que garanticen la calidad del producto y se revierta al final de la cadena en la satisfacción del cliente. A raíz de lo expuesto, se plantea la especial importancia que cobra la Gestión financiera operativa como función de la dirección empresarial, para lograr el eficiente manejo de los recursos de corto plazo y las operaciones del negocio, así como obtener los resultados esperados en correspondencia con los objetivos organizacionales propuestos y perseguidos, léase menor riesgo y mejores niveles de crecimiento y rendimiento.

Los objetivos a desarrollar por parte de la gerencia en términos del buen manejo del capital de trabajo y de suplir los recursos financieros que a corto plazo se requieren lleva entonces a un analizar los aspectos teóricos relacionados con la

---

<sup>20</sup> Apuntes expresados por la Licenciada Iviam Caridad Domínguez Fernández. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos" Departamento de Contabilidad y Finanzas, Facultad Industrial Economía, Matanzas, 2009

gestión, especificándose, en este caso el concepto de gestión, los elementos de las funciones del ciclo administrativo, así como los niveles básicos de la gestión, complementado con el fundamento que lleva implícito la gestión por procesos, detallándose la definición de proceso, que a opinión de varios autores, sus características y las ventajas de la gestión por procesos son esenciales cuando se habla de la administración apropiada del capital de trabajo.

La exposición de los aspectos teóricos de la gestión del Capital de Trabajo como un proceso, en el cual ha de profundizarse en su definición, todos los componentes del Capital de Trabajo, sus políticas y la influencia de estas últimas en el riesgo y la rentabilidad de la empresa.

En cuanto a la gestión del Capital de Trabajo como un proceso, comprende la Administración del Capital de Trabajo donde se determina la posición de liquidez de la empresa por sí sola, y la liquidez de la misma y la cual es necesaria para la sobrevivencia”, así lo afirma en su libro de administración financiera de F. Weston y E. Brigham publicación hecha en 1994.

Sostiene Weston, que a lo largo del tiempo, los autores e investigadores que han abordado el proceso de identificación del concepto del capital de trabajo, han incorporado paulatinamente dicho término como un componente esencial y lo han elevado a la categoría de Capital de Trabajo empresarial, y dentro de éste por ejemplo, el término de la liquidez y flujo de fondos.

Para abordar adecuadamente los elementos relacionados con el Capital de Trabajo, es necesario presentar la definición de este, como terminología a seguir, puesto que innumerables son los investigadores que se han dedicado al estudio de la gestión financiera operativa refiriéndose particularmente al análisis del Capital de Trabajo, el cual también ha sido denominado por algunos autores

como: Fondo de maniobra, capital circulante, Capital de Trabajo neto, recurso o fondo neto de rotación y tesorería neta<sup>21</sup>.

En una profundización del concepto de “El control” como parte del ciclo de administración concibe los siguientes elementos:

El establecimiento de normas: es sencillamente un criterio de desempeño, son los puntos seleccionados de un programa de planeación para que los administradores puedan recibir señales de cómo marchan las cosas.

En tanto que la medición del desempeño: debe realizarse idealmente con fundamento en la previsión a fin de que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas.

Y en cuanto a la corrección de las variaciones respecto a normas y planes: este punto del control puede concebirse como parte del sistema total de administración y ponerse en relación con las demás funciones administrativas. En el propósito de cada plan y de todos los planes derivados, las operaciones administrativas de organización, ejecución y control, están diseñadas para sustentar el cumplimiento de los objetivos de la empresa; la planeación lógicamente precede a la ejecución de todas las otras funciones administrativas como tal.

---

<sup>21</sup> Diferentes son los criterios de los especialistas sobre la definición del término, observándose una homogeneidad. Entre estos autores se destacan: L. Gitman (1986); J. Tracy (1993); F. Weston y E. Brigham (1994); Maighs (1995); L. Bernstein (1997); VanHorne y Wachowicz (1997); R. Brealey (1998); O. Amat (1998); R. Kennedy (1999); E. Santandreu (2000); A. Demestre (2002); A. Blanco (2004); G. Gómez (2004); R. Arévalo(2004) y F. Munilla et al., (2005).

## **Definición de Capital de Trabajo<sup>22</sup>.**

Un análisis de las definiciones ofrecidas por los autores anteriormente mencionados, demuestran que el término Capital de Trabajo se ha utilizado por los contables, administradores e investigadores en general, en dos direcciones: la primera cualitativa o estática y la segunda cuantitativa o dinámica, según los criterios de R. Kennedy y E. Santandreu<sup>23</sup>. La primera definición se utiliza de forma general, para referirse al excedente del activo circulante sobre el pasivo circulante. Esto significa que el Capital de Trabajo es el importe del activo circulante que ha sido suministrado por los acreedores a largo plazo y por los accionistas, o equivalentemente, que no ha sido suministrado por los acreedores a corto plazo. Algunas de las interpretaciones que se asocian a esta definición señalan: Es la medida en que la empresa resuelve sus problemas de liquidez y los recursos con los cuales esta atiende sus actividades operativas y financieras, sin tener que acudir a fondos extraordinarios

La segunda definición de capital de trabajo, en el enfoque cuantitativo o dinámico, se utiliza para referirse al activo circulante, lo que define al Capital de Trabajo como la inversión que se realiza en activos a corto plazo. Entre los defensores de lo anterior se destacan: F. Weston y E. Brigham. Esta definición tiene sentido, en tanto explica el interés del administrativo en atender la inversión circulante proporcionada -entiéndase el importe total de los recursos usados en las operaciones normales-, y sus niveles correctos (Van Horne y Wachowicz,).

---

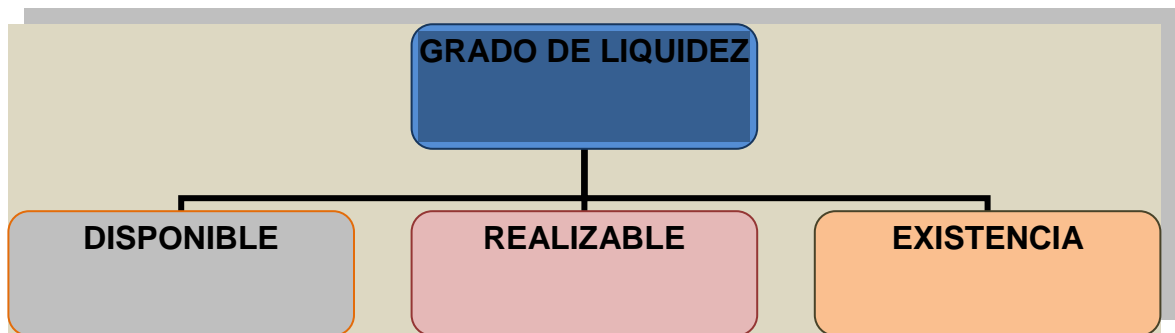
<sup>22</sup> En la literatura de habla inglesa este término se conoce como: management of net working capital.

<sup>23</sup> Con respecto a esta definición, el sitio monografías.com emitió una crítica argumentando que al definir Capital de Trabajo mediante activos y pasivos a corto plazo, daría la impresión de que está afectado por las transacciones diarias, mientras que es crucial reconocer que el Capital de Trabajo es el impacto financiero neto de una política a largo plazo. El Capital de Trabajo no cambia cada día, sólo depende de la estrategia de la empresa con respecto a sus decisiones a largo plazo. Todo lo anterior concuerda plenamente con lo argumentado por Van Horne y Wachowicz (1997) cuando explica que administrativamente no es relevante gestionar una diferencia entre activos y pasivos circulantes, puesto que ésta es cambiante de forma continua.

Dentro de las categorías más comunes de activos circulantes como elemento eje de la administración y manejo del Capital de trabajo, el disponible, el realizable y las existencias (Demestre, A. et al.) y el avance de las diferentes formas de activo circulante a efectivo, que se muestra en la siguiente titulada Ciclo de transformación de los activos circulantes en efectivo, expuesta por Espinosa, D.

Los correlaciona entre sí para determinar finalmente el grado de liquidez de los recursos que dispone la empresa en su momento.

**Gráfico 1:** Grado de liquidez.



Fuente: Tomado de los elementos conceptuales de Espinosa, D. Espinosa, D. 2005. Artículo disponible en el Departamento de Contabilidad y Finanzas, de la Facultad Industrial y Economía de la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Y presentado como soporte en el presente documento. Ilustración tomada del archivo disponible en SmartArt de Microsoft office.

Las principales características del activo circulante son, fundamentalmente, su disponibilidad e intención de convertirse en efectivo dentro del ciclo normal de operaciones y su uso para la adquisición de otros activos circulantes, para pagar deudas a corto plazo y en general, para cubrir todos los gastos y costos incurridos en las operaciones normales de la organización durante un período.

### **Riesgo y rentabilidad.**

Las decisiones financieras tomadas por los administradores de la empresa afectan positiva o negativamente el grado de liquidez y el rendimiento, así lo plantean en su libro de administración financiera F. Weston y E. Brigham. A partir

de lo anterior se desprende entonces, dos cuestiones u objetivos fundamentales a considerar en el manejo del Capital de Trabajo y estos son, maximizar la rentabilidad y minimizar el riesgo. Sin embargo, ambos son directamente proporcionales, lo que significa que cuando una de las variables aumenta, también lo hace la otra y viceversa. Una vez introducidos los elementos anteriores, se hace necesario definir los componentes del binomio riesgo – rendimiento. Por su parte, la categoría riesgo en su definición, se asimila con mayor dificultad<sup>24</sup>.

En términos muy simples, existe riesgo en cualquier situación en que no se conozca con exactitud lo que ocurrirá en el futuro<sup>25</sup>. El riesgo es sinónimo de incertidumbre, que es la dificultad de poder predecir lo que ocurrirá en el futuro. En la gestión financiera, el riesgo se asocia con la variabilidad de los resultados que se esperan (Fundamentos de administración financiera. 8va edición. Prentice Hall Hispanoamericana, de los autores Van Horne y Wachowicz), derivándose de esto que es más arriesgado aquello que ofrece resultados más variables, sean positivos o negativos. Con respecto al análisis de los riesgos en un negocio, se pueden identificar tres fundamentales a evaluar: el riesgo comercial, el riesgo financiero y el riesgo operativo.

Dadas las consideraciones acerca de las definiciones anteriores, es necesario analizar los puntos claves para reflexionar sobre una correcta gestión del Capital de Trabajo (Del término en inglés: External funds required) frente a la

---

<sup>24</sup> En aproximación a Van Horne y Wachowicz. Fundamentos de administración financiera. 8va edición. Prentice Hall Hispanoamericana. 1997. <http://www.monografias.com/trabajos65/proceso-capital-trabajo/proceso-capital-trabajo3.shtml#ixzz4F6ksnyg>. Consultado en la red en julio de 2016.

<sup>25</sup> Planteado por G. E. Gómez. 2004. Administración del Capital de Trabajo. [Online], Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%205/administracioncapitaltrabajo.htm>. referenciado en julio 4 de 2007.] , mencionado en el trabajo de grado titulado La Gestión del Capital de Trabajo como proceso de la Gestión Financiera Operativa de las autoras: MsC. Ambar Yudith Selva Navarro MsC. Daisy Espinosa Chongo, Departamento de profesores de Contabilidad y Finanzas, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Cuba.

maximización de la rentabilidad y la minimización del riesgo, planteando el concepto de política de gato gordo, frase acuñada por Weston en su libro ya mencionado y apoyado en políticas de apoyo de mediano plazo en procura de obtener mejores resultados<sup>26</sup>.

### **Las Políticas del Capital de Trabajo y su influencia en el riesgo y la rentabilidad y el control interno.**

Las políticas del Capital de Trabajo están asociadas a los niveles de activo circulante que se fijan para realizar las operaciones de la empresa, teniendo en cuenta la relación entre ellos, así como con los niveles operativos, por lo que se pueden categorizar dos elementos fundamentales en este sentido, según lo expresan diversos autores como: L. Gitman, F. Weston y E. Brigham, VanHorne y Wachowicz, y E. Santandreu, ya referenciados en este documento. Así mismo, el nivel fijado como meta para cada categoría de activo circulante: política de inversión circulante, los efectos de estos niveles en el binomio riesgo – rentabilidad y como la empresa puede entrar a establecer un control interno sobre los diversos procedimientos en la actuación y manejo de dicho capital.

Existe una estrecha relación entre la inversión y las operaciones de la empresa y el control que se ejerce sobre estos en un momento dado, aspecto fundamental en la comprensión de las políticas del Capital de Trabajo, para lo cual, antes de establecer los elementos teóricos relacionados con éstas y su influencia sobre el riesgo y la rentabilidad, se hace necesario establecer las bases que sustentan la problemática de las porcícolas respecto a los niveles de activos circulantes con los niveles de operación de las mismas y su debido control. Weston por ejemplo en asocio con Brigham en su libro Fundamentos de administración financiera en el

---

<sup>26</sup> Términos acuñados por autores como L. Gitman (1986), en fundamentos de administración financiera, capítulo 1 y 2 de F. Weston y E. Brigham publicado en 1994, como en Administración de Capital de Trabajo publicado por G. E. Gómez en el 2004 y finalmente en el escritos diversos referenciados en CD-ROM, titulados <<Dinámica del Origen y Aplicación de Fondos en la Gestión de la liquidez. Trabajo presentado en el Evento Internacional CONTAHABANA 2005. La Habana.

capítulo 2 y 3 afirma que, los gerentes en su afán de establecer métodos para el pronóstico financiero, referidos estos a relaciones, Ingresos (ventas) y la inversión en activo circulante, descuidan el riesgo y se enfocan más hacia la rentabilidad.

Esta relación mencionan los autores, la definen como un factor de causalidad, puesto que la demanda de los productos o servicios ventas es la causa de que se invierta en inventarios, en cuentas por cobrar y en la necesidad de mantener efectivo. Por otro lado definen la importancia de la estabilidad para lograr pronósticos más cercanos a la realidad.

## **4.2. MARCO CONCEPTUAL**

Con la revolución industrial en el siglo XVII, surgen nuevas formas de producción, la división del trabajo, el incremento poblacional y la complejidad de los mercados. Las empresas han tenido que sustituir la administración unipersonal y directa ejercida generalmente por el propietario, por otra colegiada multidisciplinaria, basada en la delegación de funciones y responsabilidades. Entre estas últimas, las más importantes son aquellas que tienen por objeto proteger los activos de la empresa, asegurar que el personal desempeñe sus funciones eficientemente, que se obtengan beneficios adecuados a la inversión y que los resultados en forma constante y completa<sup>27</sup>.

Como resultado del auge que tomó el comercio en los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria entre otros países del Medio Oriente se desarrolló la contabilidad de partida simple. Con el advenimiento de los antiguos estados e imperios se hallan vestigios de sistemas de controles en las cuentas públicas. Si bien, en un principio el

---

<sup>27</sup> Magaña López, Jorge Humberto. Diseño de un sistema de control interno contable para asociaciones cooperativas de aprovisionamiento y producción agrícola de frijol y maíz. 1993. pág. 17.



control interno comienza en las funciones de la administración pública, hay indicios de que desde una época lejana se empleaba en las rendiciones de cuenta.

La primera definición formal de control interno fue establecida originalmente por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – AICPA en 1949 bajo el título de Internal Control - Elements of a Coordinated System and Its Importance to Management And the Independent Public Accountant (Control interno - Elementos de un Sistema Coordinado y su Importancia para la Gestión y el Contador Público Independiente), definiendo el control interno de la siguiente manera: <<“El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinadas que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficacia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas>><sup>28</sup>”

### **Procedimientos en un ambiente de Control**

Si se considera que la integridad y la práctica de valores éticos y morales benefician y contribuye al logro de las metas de la granja porcícolas tecnificadas, es indispensable hacer conciencia sobre la importancia de la aplicación de dichos valores que permita identificar claramente para todo el personal las conductas deseadas y no deseadas por la porcícola. Deben establecerse entonces reglas claras, a fin de que el empleado esté consciente de lo que debe hacer. Todo el personal de la porcícola deberá poner en práctica buenos ejemplos ya que esto constituye la forma más directa de transmitir un mensaje de comportamiento ético.

De otro lado, deberán eliminarse aquellos factores, que pudieron influir en conductas no deseables dentro de la porcícola. Así por ejemplos, los lechones se mantendrán en la granja porcícola como parte de un procedimiento de ambiente para él y para el cliente, ya que se pretende que no ofrecerlos a la venta antes de

---

<sup>28</sup> Mantilla, Samuel Alberto y otros, y. Auditoria del Control Interno. Primera Edición. pág. 11. 3.

los cuarenta y cinco días es una manera de no obtener reclamos por parte de los clientes, por lo que un lechón pasando de estos días no se corre riesgo de una devolución del producto ni enfermedad próxima.

La porcícola debe reflejar una actitud de apoyo permanente hacia el control Interno, poniendo en práctica cualidades como la independencia, la competencia y liderazgo. También desarrollar y mantener un estilo de gestión participativo, orientativo y capacitador. La porcícola debe actualizar y comunicar a todo el personal los manuales de descripción de puestos, estableciendo en forma clara los aspectos importantes de las funciones de cada cargo y las responsabilidades de quienes las desempeñan, de quien depende y requisitos mínimos o el perfil de conocimientos y la experiencia necesaria que deberá reunir el titular del cargo. El administrador general de la empresa tendrá la responsabilidad de llevar a cabo un proceso de entrenamiento, que le permita a todo el personal conocer el puesto que va a desarrollar, a fin de que pueda aplicar sus conocimientos en las funciones que le corresponde.

Los objetivos deben incluir declaraciones generales de lo que se desea llevar a cabo, constantemente se revisa el avance y cumplimiento de los objetivos y metas; y en caso de desvío, deben realizarse las modificaciones requeridas, para que los objetivos y metas, continúen siendo guías claras para la administración de la porcícola y proporcionen un fin oportuno o razón de ser al Control Interno. Se deberá formular el Plan Anual de Trabajo con base en los objetivos, políticas y prioridades determinadas.

### **Definiciones de Control Interno.**

A continuación se analizan diferentes definiciones de Control Interno editadas por diferentes autores en el transcurso de los años. La primera definición formal de Control Interno fue establecida originalmente por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – AICPA en 1949:

"El Control Interno incluye el Plan de Organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales

establecidas...un "sistema" de Control Interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas".

En 1992, en el Informe COSO queda expresado que el Control Interno se entiende como:

"El proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas."

El Control Interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una entidad, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el Control Interno. Es un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento tipo policiaco o de carácter tiránico, el mejor sistema de Control Interno, es aquel que no daña las relaciones de empresa a clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de dirigentes y subordinados; su función es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas, las que mejor convengan a los intereses de la entidad.

Según las Normas y Procedimientos de Auditoría en su glosario técnico el Control Interno: "Está representado por el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad".

El sistema de Control Interno es el conjunto de todos los elementos en donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos. Puede afirmarse, que el Control Interno es el sistema nervioso de una entidad, ya que el mismo abarca toda la organización, contribuye a establecer una adecuada comunicación y debe ser diseñado para dar respuesta a las necesidades específicas según las diferentes particularidades inherentes a la organización de la producción y los servicios.

El Control Interno se desarrolla dentro de la entidad por el interés de la administración, ya que esta desea asegurar al máximo la conducción ordenada y eficiente de las actividades de la empresa, utilizando como herramienta procedimientos o formas preestablecidas de control que aseguren su estructura interna y comportamiento, además debe contar con personal idóneo para las funciones a cumplir<sup>29</sup>.

**Contabilización** – modelo del activo financiero El operador reconocerá un activo financiero en la medida en que tenga un derecho contractual incondicional de recibir efectivo u otro activo financiero por los servicios de construcción de la concedente o de una entidad bajo la supervisión de ella. El operador medirá el activo financiero a su valor razonable.

**La gestión por procesos** es un sistema de gestión de calidad, y como tal, su principal objetivo es aumentar los resultados de la empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes.

**Proceso relevante:** Es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente. Una de las características principales que normalmente intervienen en los procesos relevantes es que estos son ínter funcionales, siendo capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.

**Proceso clave:** Es aquel proceso extraído de los procesos relevantes que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

---

<sup>29</sup> Araceli González Aguilar y Damaris Cabrale Serrana. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA UBPC YAMAQUELLES. BIBLIOTECA VIRTUAL de Derecho, Economía y Ciencias Sociales

**Subprocesos:** son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

**Sistema:** estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

**Proyecto:** suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.

**Indicador:** es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad. Es definido también 15 como la expresión numérica representativa de la consecución de un resultado.

## **MODELOS DE CONTROL INTERNO**

### **MODELO DE CONTROL KONTRAG**

(Ley de Control y Transparencia en los Negocios – Alemania) su objetivo es mejorar a la organización con el fin de evitar crisis corporativas

Principales elementos:

- Obligación de establecer una estructura gerencial de riesgo (encargada del control y administración).
- Análisis y evaluación sistemática del riesgo
- Comunicación oportuna del reconocimiento de riesgos

### **MODELO CADBURY**

Desarrollado por el llamado Comité Cadbury (UK Cadbury Committee). Adopta una interpretación amplia de control.

Mayores especificaciones en la definición de su enfoque sobre el sistema de control en su conjunto-financiero y de cualquier tipo.

Objetivos orientados a proporcionar una razonable seguridad de:

- a) Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- b) Confiabilidad de la información y reportes financieros.
- c) Cumplimiento con leyes y reglamentos

### **MODELO COCO**

Concepto de control interno

Incluye aquellos elementos de una organización (recursos, sistemas, procesos, cultura, estructura y metas) que tomadas en conjunto apoyan al personal en el logro de los objetivos de la organización:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de los reportes internos o externos.
- Cumplimiento con las leyes y reglamentos aplicables, así como con las políticas internas.

### **MODELO COBIT**

Es un marco de control interno de TI. Parte de la premisa de que la TI requiere proporcionar información para lograr los objetivos de la organización.

Promueve el enfoque y la propiedad de los procesos.

Apoya a la organización al proveer un marco que asegura que:

- La Tecnología de Información (TI) esté alineada con la misión y visión.
- LA TI capacite y maximice los beneficios.
- Los recursos de TI sean usados responsablemente.
- Los riesgos de TI sean manejados apropiadamente.

### **Usuarios**

**Gerencia:** Apoyar decisiones de inversión en TI y control sobre su rendimiento, así como analizar el costo-beneficio del control.

Usuarios Finales: Garantizar seguridad y control de los productos que adquieren interna y externamente

**Audidores:** Apoyar sus opiniones sobre los controles de los proyectos de TI, su impacto en la organización y el control mínimo requerido.

Responsables de TI: Identificar los controles que requieren.

## **MODELO GUÍA TURNBULL**

¿Qué es la guía Turnbull? Es la adopción de un enfoque basado en riesgos para establecer un sistema de control interno y revisar su efectividad.

### **Contribuciones a la auditoría interna, beneficios potenciales**

- Mayor probabilidad de lograr objetivos
- Mayor cobertura a largo plazo
- Mayor probabilidad de lograr cambios
- Ventajas competitivas
- Enfoque interno en hacer bien las cosas
- Menores costos de capital
- Mejores bases para establecer estrategias
- Reducción de tiempo para emergencias
- Disminución de sorpresas desagradables
- Desplazamiento oportuno a otras áreas de negocios

### **Peligros Potenciales**

- Enfoque Insuficiente en Administración de Riesgo
- Inapropiada Orientación de riesgos
- Incapacidad para obtener aceptación del gerente
- Sobrecarga del comité de Auditoría
- Falta de Mecanismos de Advertencia

- Ignorar Controles Financieros básicos
- Incremento de Burocracia
- Abandonarlo Demasiado tarde
- Demasiados Riesgos identificados

## **MODELO AUTOEVALUACIÓN DE CONTROLES (AEC)**

Proceso documentado en el que: La administración o el equipo de trabajo se involucran directamente en una función.

Se juzga la efectividad del proceso de control vigente.

Se define si se asegura razonablemente el lograr alguno o todos los objetivos.

El objetivo es proporcionar seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos de la organización.

Otros Nombres

- Autoevaluación de riesgo-control.
- Evaluación dinámica del control.
- Co-evaluación del control.
- Autoevaluación organizacional.
- Autoevaluación de proceso.
- Autoevaluación de riesgos.
- Autoevaluación de riesgos de la organización.

## **MODELO COSO**

Control: Cualquier medida que tome la dirección, el Consejo y otros, para mejorar la gestión de riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos. La dirección planifica, organiza y dirige la realización de las acciones suficientes para proporcionar una seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos y metas.

**Concepto De Control Interno:** Proceso llevado a cabo por el Consejo de Administración, la Gerencia y otro personal de la Organización, diseñado para



proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la organización clasificados en:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento con las leyes, reglamentos, normas y políticas

#### **4.3. MARCO CONTEXTUAL**

La porcicultura debe ser entendida como la crianza de los cerdos con fines industriales, conociendo todos los principios científicos en los cuales se fundamenta la crianza. Saber la técnica o provecho que se puede sacar del cerdo según las condiciones del clima, facilidades del transporte, disposición de herramientas de trabajo, demanda de los productos y mercadeo. De todo esto se deducen las enseñanzas prácticas que se deben aplicar en el manejo de la industria, para que el poricultor tenga el mínimo de gastos, egresos y mayor rendimiento económico, ingresos. El ganado porcino, por su alta producción de la carne, el ciclo biológico del cortocircuito, la alta fecundidad, la alimentación, la omnívora y la adaptación fácil a diversos climas, es de los ganados de mayor atracción para los productores.

La actividad porcícola en Colombia es de importancia dentro del circuito económico y de ahí la existencia de un sin número de granjas o empresas porcícolas que se ubican y concentran en diversas regiones de la economía Colombiana. Según las estadísticas publicadas por el Sistema Nacional de Recaudo, Asoporcultores – Fondo Nacional Porcícola, el Valle del Cauca es el tercer departamento en producción porcícola, antecedido por Antioquia y el Distrito Capital, Bogotá. Según el censo, el Valle del Cauca al 2014 presentaba un inventario de 480.383 cabezas con una participación a nivel nacional del 15% y un crecimiento al último año del 3,9%. Antioquia reporta un total de 1.443.924

cabezas lo que equivale al 47,7% del total nacional, seguido por Bogotá con 674.159, esto es el 21,6% del total nacional<sup>30</sup>.

A nivel del Valle, los Municipios de Cartago y Ansermanuevo, ocupan lugares intermedios en términos de la dinámica porcícola, donde se tiene registrado dos porcícolas de nivel medio con un valor agregado en términos de su capacidad productiva calificada como tecnificadas por la incorporación de procesos más avanzados en la producción animal dado el tamaño de población de cerdos que se manejan que superan los 2.500 animales por porcícola.

Los municipios de Cartago y Ansermanuevo, están localizados en la parte más norte del Departamento del Valle, con una población estimada de 200.000 mil habitantes según proyecciones de población del DANE partiendo del censo del 2005, siendo la actividad agrícola el renglón económico más importante, seguido del ganadero y el porcícola, el industrial y el comercial y servicios, siendo estos sectores los principales generadores de empleo e ingresos a la población.

El presente trabajo es una monografía aplicada enfocada a formular el manual de control interno bajo el modelo COSO II, para el capital de trabajo en empresas porcícolas tecnificadas, localizadas en el corredor rural Cartago-Ansermanuevo, como una herramienta de apoyo para mejorar la administración del capital de trabajo, conociendo que la gerencia de este tipo de empresas presta más atención a la producción que a los financiero y en especial al capital de trabajo.

Entre Cartago y Ansermanuevo, y a partir de los registros de la cámara de comercio se tienen registradas tan solo cinco porcícolas, pero de la categoría de tecnificadas solo se encuentran dos con una población de cerdos que suman entre ambas 5120 cabezas lo cual represente un buen nivel de inversión en este tipo de empresas además de los recursos a título de capital de trabajo requeridos para su operación, las cuales serán el referente para el diseño del manual correspondiente.

---

<sup>30</sup> Datos referenciados por el Sistema Nacional de Recaudo, Asoporcicultores – FNP, 2014.

#### **4.3.1. Marco histórico**

La historia referencia en tiempos remotos, que el ser humano ha tenido la necesidad de controlar sus pertenencias y las del grupo del cual formaba parte, se evidencia que de alguna manera se tenía tipos de control para evitar desfalcos.

Las auditorias como profesión, fue reconocida por primera vez bajo la Ley británica de sociedades anónimas en el año 1862, y donde la profesión de auditor creció rápidamente en Inglaterra y cuyo objetivo principal era la detección del fraude. Hacia 1900 llegó a Estados Unidos y allí se estableció con un concepto diferente, dándole a la auditoria como objetivo principal la revisión independiente de los asuntos financieros y de los resultados de las operaciones.

Casi alterno a la anterior, se empezó a desarrollar el modelo de auditoría interna y del gobierno lo que permitió el desarrollo de la de Auditoria como un proceso integral y asesor al interior de las empresas, permitiendo así el desarrollo de un sistema de control propio para cada una de ellas.

En los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria entre otros, se observaba la Contabilidad de partida simple. En la Edad Media aparecieron los libros de Contabilidad para controlar las operaciones de los negocios, y es en Venecia en donde en 1494, el Franciscano Fray Lucas Paccioli o Pacciolo, mejor conocido como Lucas di Borgo, escribió un libro sobre la Contabilidad de partida doble.

Es en la revolución industrial, cuando surge la necesidad de controlar las operaciones que por su magnitud eran realizadas por máquinas manejadas por varias personas. Se piensa que el origen del Control Interno, surge con la partida doble, una de las medidas de control, pero fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses. Además, se dice que el Control Interno, es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente la multitud de riesgos a las cuales se hayan afectadas los distintos tipos de organizaciones, sean estos privados o públicos, con o sin fines de lucro.

Desde la década de los 80 se comenzaron a ejecutar una serie de acciones en diversos países desarrollados con el fin de dar respuesta a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que sobre el control interno existían en el ámbito internacional, ajustados obviamente al entorno empresarial característico de los países capitalistas . Esta justificación es aparente, ya que el objetivo real pretendido consistía en lograr brindar mayor seguridad a los accionistas de las grandes empresas y corporaciones, y alcanzar mayor exactitud y transparencia en la información financiera.

El control interno durante los últimos años ha estado adquiriendo mayor importancia en los diferentes países, a causa de los numerosos problemas producidos por su ineficiencia. Una de las causas se encuentra en el no haberse asumido de forma efectiva la responsabilidad sobre el mismo por parte de todos los miembros de los Consejos de Administración de las diversas actividades económicas que se desarrollan en cualquier país, de lo cual Colombia no es una excepción, ya que generalmente se ha considerado que el control interno, es un tema reservado solamente para los contadores.

En 1985, en los Estados Unidos de América se crea un grupo de trabajo por la Treadway Commission, denominado Comisión Nacional de Informes Financieros Fraudulentos, bajo la sigla COSO (Committee of Sponsoring Organization),<sup>3</sup> Comité de Organizaciones Patrocinadores de la Comisión Treadway, con el objetivo de dar respuesta a lo anteriormente señalado, estando constituido por representantes de las organizaciones siguientes: Asociación Norteamericana de Contabilidad (AAA); Instituto Norteamericano de Contadores Públicos Asociados (AICPA); Instituto Ejecutivo Financiero (FEI); Instituto de Auditores Internos (IIA); Instituto de Contabilidad Gerencial (IMA).

Una de las funciones indispensables del control es poder garantizar, alcanzar, cumplir los objetivos propuestos, y lograr así la dirección acertada de las actividades de una organización. La importancia del control interno y del interés

creciente sobre el mismo en los últimos años ha hecho surgir diversas filosofías que han originado distintas opiniones sobre la naturaleza, el objetivo y la forma de conseguir un control interno eficaz<sup>31</sup>.

El primer cambio importante en la manera de considerar el control interno surgió de la necesidad de disponer de información cada vez más confiable, como un medio indispensable para llevar a cabo un control eficaz. De ahí que los directivos asignen cada vez más importancia al empleo de información financiera y no financiera para controlar las actividades de las entidades bajo su dirección. En función de ello, se han elaborado continuamente sistemas para mejorar la utilidad y la fiabilidad de la información, a partir de desarrollar técnicas de dirección eficaces para orientar todas las actividades de los subordinados y lograr ejercer un mayor control sobre sus actuaciones.

#### **4.3.2. Marco sectorial: diagnóstico**

Al igual que los lecheros, los porcicultores colombianos están atravesando un difícil momento. El aumento en las importaciones de carne de cerdo, los elevados precios de los insumos y la desaceleración de la economía nacional hacen que el panorama sea desalentador<sup>32</sup>. Así lo dieron a conocer productores de porcinos del país, que han estado en el negocio por más de 2 décadas, y que hoy ven cómo producir un kilo de carne de porcino está dejando pérdidas entre \$ 20.0 mil y \$60 mil por animal, de 120 a 150 kilogramos.

---

<sup>31</sup> Consulta histórica sobre el control Interno, temas relacionados. Exploración a través de <http://www.monografias.com/trabajos12/coso/coso> y en <https://www.google.com.co/#q=surgimiento+del+control+interno>. Consulta efectuada en la red en junio 25 de 2016.

<sup>32</sup> Artículo de prensa sobre el sector porcícola: 12 de junio de 2015 el sector porcino también se encuentra en crisis.

Óscar Builes, ganadero de bovinos y porcinos en Don Matías, Antioquia, aseveró que “la problemática del ganado porcino es similar a la del ganado de leche”. De igual manera, señaló que los Tratados de Libre Comercio son uno de los factores que ha generado el retroceso en la ganancia de producción por la desgravación que ha favorecido el ingreso a Colombia de más de 50 mil toneladas de carne de porcino, lo que hace menos competitivo al productor nacional.

A lo anterior, según el productor, se añade el decrecimiento de la economía del país, en donde no ha aumentado el consumo de carne de cerdo en comparación con el crecimiento, años atrás, de empresas porcinas, lo que conlleva a tener un tercer factor causante de la crisis, como la sobreproducción del alimento. (Lea: Algarra, Alpina, Alquería y Parmalat disminuyen el acopio de leche)

“Después de 3 años de bonanza de la carne de cerdo en el país y de buenos precios en el mercado, algunas empresas tuvieron crecimientos desmedidos que sobrepasan la capacidad de consumo de la gente”, explicó Builes.

El cuarto factor de alarma para el sector porcicultor es la competitividad. En Colombia, la producción de carne de cerdo se enfrenta a los altos costos de los insumos. El 82 % de ellos se importa, aclaró el ganadero antioqueño.

Otro factor de consideración es el caso de las vacunas, fertilizantes y concentrados, los cuales, resaltó el porcicultor, ingresan al país con precios elevados, todo lo opuesto a la leche o carne de cerdo. “No entendemos cómo los TLC sirven para traer otros productos más baratos y los insumos nuestros más costosos”, recalcó.

Los precios del ACPM y los servicios públicos en Colombia son los más costosos de Latinoamérica, indicó Builes, y eso encarece de igual forma la producción por pago de fletes y uso de maquinaria de primera.

“No es como dice el Gobierno Nacional, que nos falta trabajar en eficiencia. Yo soy productor de leche y carne de cerdo hace 20 años y en el tema de competencia por calidad de producción somos similares a países de la región, pero desafortunadamente se produce todo más caro acá”, aseveró.

Harby Andrés Posada, porcicultor en Pereira, Risaralda, con 23 años en el negocio, recordó que otra crisis fuerte la vivió el sector en 2009 con la epidemia de gripe porcina. En su criterio, actualmente el sector atraviesa por una situación parecida pero por cuenta de las dificultades en producción. (Lea: Inició la construcción de la planta de sacrificio porcícola en Meta)

De acuerdo con Posada, la crisis de los porcinos es latente: “estamos por debajo del costo de producción y tenemos el taco de cerdos represado desde el paro camionero (febrero de 2015)”.

El porcicultor del Eje Cafetero mencionó que a los productores les pagan \$4.000 el kilo de carne de primera y a \$3.400 los otros cortes, con una pérdida de \$25 mil por animal de 120 kilogramos, si se estima que la cría, levante y ceba representan un costo de \$4.150, en promedio.

Anotó que ese panorama lo viven los productores en sus granjas pero no el expendedor de las carnes que las comercializa a altos precios. “El consumidor final no ha visto que baje el precio pero sí los granjeros. La salida del cerdo nacional está trancada”.

### **La opinión del gremio porcino en Colombia**

Carlos Alberto Maya Calle, presidente ejecutivo de la Asociación Colombiana de Porcicultores, Asoporcicultores, manifestó que lo más importante en este momento es avanzar en la obtención de los requisitos sanitarios y procedimientos exigidos por otros mercados a fin de poder exportarles carne de cerdo. (Lea: ICA ratifica focos PPC en la región Caribe del país)

De otra manera, advirtió, “seguiríamos en esta crítica situación en la cual firmamos TLC que solamente nos han llenado de importaciones pero que no hemos podido aprovechar. Ese es el principal llamado (al Gobierno Nacional), el de apoyo con resolución a las iniciativas exportadoras”.

Otro elemento importante que resaltó el dirigente del gremio porcino nacional, es el cambio ambiental que obliga a los porcicultores colombianos a realizar inversiones, pero para eso se necesitan créditos con plazos y tasas de interés realmente muy cómodos para adaptarse.

“Es una situación muy difícil porque mientras la operación se vuelve menos y menos rentable, lo que se requieren son mayores inversiones”, reconoció Maya Calle.

Finalmente, expresó que "ya es suficiente con todo lo que entra de los TLC para que además tengamos que sufrir la afectación económica y el riesgo sanitario que genera el contrabando". En esa línea hizo de nuevo un llamado al Estado para el sector porcicultor sea prioridad del Ministerio de Agricultura y se analicen prontas soluciones a la crisis actual.

### **Retos del sector porcino en Colombia 2015**

El 2015 para los porcicultores Colombianos es un año de metas. Algunos hablan de manera ambiciosa al querer crecer un 19.2%, es decir aumentar en 310 mil toneladas la producción en las diversas granjas que hoy operan y están habilitadas en el país. Esa cifra se estima a partir de los resultados obtenidos en el 2014, que cerró alrededor de las 250 mil toneladas. Para los representantes del sector, este es un escenario más realista, así lo reitero la Asociación Colombiana de Porcicultores (Asoporcicultores), aseguran que quieren expandir el consumo de carne de cerdo en un 8% y la participación en los hogares nacionales, en un 5%, así lo hacen conocer a la opinión pública en su informe de gestión.

Precisan en el informe presentado a la opinión pública, que para alcanzar esos objetivos, han estado trabajando en varios aspectos, empezando con el mejoramiento de la genética, así como en el establecimiento de altos estándares de sanidad, así también se vienen apoyando ejercicios académicos de investigación a fin de eliminar y/o por lo menos controlar posibles enfermedades como la Peste Porcina. Adicionalmente manifiesta los representantes de Asoporcicultores, es necesario tratar problemáticas como el contrabando, situación que no es ajena a esta industria. Así por ejemplo: la mayoría de marranos que ingresan ilegalmente al país provienen de Venezuela, esto no sólo



afecta el bolsillo de los productores ya que la diferencia de precios es muy alta, sino que pone en riesgo la salud de los ciudadanos debido a que es imposible garantizar los estándares mínimos de calidad en los derivados de estos animales.

Para lidiar con las situaciones referidas, Asoporcultores está trabajando en conjunto con el ICA, la Policía Fiscal y Aduanera en controles efectivos sobre el fenómeno del contrabando y el mejoramiento en la sanidad animal, de hecho en febrero de 2015 se sacrificaron 112 reses y 16 cerdos que se presumen fueron traídos desde Venezuela y posteriormente fueron incautados en el Cesar y la Guajira.

### **Comercialización de Porcinos en Colombia y el mundo**

Del otro lado está conquistar a los consumidores nacionales incluyendo al 40% de este mercado que, compuesto por ciudadanos que en la actualidad pasan semanas sin que prueben un bocado de proteína animal; este gran reto lo comparten con los otros sectores como el avícola, el cual ha atravesado por un excelente momento. Los diferentes derivados, la versatilidad en cuanto a preparaciones, los beneficios para la salud, los altos estándares de calidad, la excelente labor de las marcas colombianas (factor clave) y más, son los argumentos que juegan a favor del gremio, quien está enfocando sus esfuerzos al proceso de comercialización.

En este punto es necesario resaltar el papel de los productores nacionales durante todo el proceso y la importancia de alimentar correctamente a los cerdos, ya que a partir de una buena nutrición se forman animales más saludables y aptos para el posterior consumo humano. Recuerden que como sugiere Cipa, se requieren especificaciones diferentes dependiendo si están en la etapa de cría, iniciadores, levante o engorde.

Por su parte, el mercado internacional no se pierde de vista, los empresarios piensan potencializar sus exportaciones a países como Corea del Sur, Rusia, China y Japón, pero con valor agregado; este frente se logrará con unas buenas estrategias de bioseguridad que se ajusten a las exigencias internacionales y que demuestren ante la Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE) que nuestro país está libre de la Peste Porcina. Dicha estrategia incluye acciones como el

acercamiento a pequeños porcicultores para capacitarlos, entre otros asuntos, sobre cómo mejorar sus procesos de producción.

Como se puede evidenciar el sector de porcicultores en Colombia tiene un buen panorama a pesar de la incertidumbre generada por la desaceleración de la economía, los altos costos de producción y otros factores que comparte Carlos Maya, presidente de Asoporcicultores; a lo largo del presente año se deberá trabajar en conjunto con las autoridades competentes y, también, de la mano de los hogares colombianos, con el fin alcanzar los objetivos planteados.

#### **4.4. MARCO LEGAL**

##### **Aspectos Comerciales.**

**Art. 10 C. Co. Definición de Comerciante:** Son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles. La calidad de comerciante se adquiere aunque la actividad mercantil se ejerza por medio de apoderado, intermediario o interpuesta persona.

##### **Art. 19 C. Co. Obligaciones y deberes comerciales de la Empresa:**

- 1.- Matricularse en el registro mercantil.
- 2.- Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad.
- 3.- Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales.
- 4.- Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades.
- 5.- Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.

**Art. 52 C. Co.** Al iniciar sus actividades comerciales y por lo menos una vez al año, todo comerciante elaborará un inventario y un balance general que permita conocer de manera clara y completa la situación de su patrimonio.

**Art 55 C. Co.** El comerciante conservará archivados y ordenados los comprobantes de los asientos de sus libros de contabilidad, de manera que en cualquier momento se facilite verificar su exactitud.

**Art 203 C. Co.** deberán tener revisor fiscal:

- Las sociedades por acciones.
- Las sucursales de compañías extranjeras.
- Las compañías en las que por ley, o por los estatutos, la administración no corresponda a todos los socios, cuando así lo disponga cualquier número de socios excluidos de la administración que representen no menos del 20% del capital.

### **Aspectos tributarios.**

Estatuto tributario, Título VI, del artículo 440 y 477, donde encuentras las normas que regulan los impuestos administrados por la Dian.

**Art. 440 E.T:** Que se entiende por productor. Para los fines del presente Título se considera productor, quien agrega uno o varios procesos a las materias primas o mercancías.

### **Decreto 2595 de 1993.**

Art. 1º. A partir del 1º de 1994 y a opción del agente retenedor, no será obligatorio efectuar retención en la fuente sobre los pagos o abonos en cuentas que se originen en la adquisición de bienes o productos agrícolas o pecuarios sin procesamiento industrial, o en las compras de café pergamino tipo federación, cuyo valor no exceda de 92 UVT. Cuando el pago o abono en cuenta exceda la suma indicada en el inciso anterior, la tarifa de retención en la fuente será del uno punto cinco por ciento (1.5 %).

## **Entidades que regulan la actividad Porcícola.**

Con el Decreto 1290 de 1.994, por el cual se precisan las funciones del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos –INVIMA- y se establece su organización básica. El INVIMA como entidad reguladora de la actividad de la porcicultura, se enfoca a los componentes en materia de sanidad, con lo cual se garantiza la calidad de la carne para el consumo humano.

Decreto 4765 del 18 diciembre de 2.008 por el cual se modifica la estructura del INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO –ICA- (derogado Decreto 1562 de 1962) y se dictan otras disposiciones. ICA (Instituto Colombiano Agropecuario): Cuya misión es: “trabajamos por la sanidad agropecuaria y la inocuidad en la producción primaria para proyectar los negocios del agro colombiano al mundo”.

Decreto 3110 de 1954 por el cual se crea la Corporación Autónoma Regional del Valle de Cauca -CVC- de acuerdo con el acto legislativo número 5 de 1954. Es la entidad encargada de administrar los recursos naturales renovables y el medio ambiente del Valle del Cauca, que como máxima autoridad ambiental y en alianza con actores sociales propende por un ambiente sano, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de la población y la competitividad de la región en el marco del desarrollo sostenible.

## **Normas internacionales de contabilidad.**

NIC 41: Agricultura. Un activo biológico: es un animal vivo o una planta.

Alcance: Esta Norma debe aplicarse para la contabilización de lo siguiente, siempre que se encuentre relacionado con la actividad agrícola:

- (a) activos biológicos; PAR. 4 La tabla siguiente suministra ejemplos de activos biológicos, productos agrícolas y productos que resultan del procesamiento tras la cosecha o recolección:

Activos biológicos	Productos agrícolas	Productos resultantes de procedimiento tras la cosecha o recolección
Cerdos	Reses sacrificadas	Salchichas, jamones curados

**Otras disposiciones legales que regulan la porcicultura en Colombia.**

**Resolución 2640 de 2007.** Por la cual se reglamentan las condiciones sanitarias y de inocuidad en la producción primaria de ganado porcino destinado al sacrificio para consumo humano.

**Art. 1o. OBJETO.** La presente resolución tiene por objeto establecer los requisitos sanitarios que deben cumplir las granjas de producción primaria, dedicadas a la producción de porcinos destinados para el consumo humano, con el fin de proteger la vida, la salud humana y el ambiente.

**Art 4o. INSCRIPCIÓN DE GRANJAS.** Toda granja dedicada a la producción primaria de porcinos deberá inscribirse ante el ICA, en la oficina local de la jurisdicción donde se encuentra ubicada.

**Ley 272 DE 1996.** Por la cual se crea la cuota de fomento porcino y se dictan normas sobre su recaudo y administración.

**Art. 1o. DEL SECTOR PORCÍCOLA.** La porcicultura está constituida por las actividades de producción de pie de cría (granjas genéticas) y producción comercial de lechones y cerdos para el abastecimiento del mercado de carne fresca y de la industria cárnica especializada.

**Art. 2o. DE LA CUOTA DE FOMENTO PORCÍCOLA.** <Artículo modificado por el artículo 1 de la Ley 1500 de 2011. El nuevo texto es el siguiente:> A partir de la vigencia de la presente ley, créase la Cuota de Fomento Porcícola, la que estará

constituida por el equivalente al treinta y dos por ciento (32%) de un salario diario mínimo legal vigente, por cada porcino, al momento del sacrificio.

**Sarbanes Oxley: La Ley Sarbanes–Oxley**, la más importante regulación surgida después de los escándalos financieros en Estados Unidos. El cuerpo legal propuesto por el diputado Michael G. Oxley y el Senador Paul S. Sarbanes en el Congreso estadounidense tienen efectos que van mucho más allá de la auditoría financiera.

## **5. ASPECTOS METODOLÓGICO**

### **5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El proyecto a título de monografía aplicada se desarrolla a partir de la investigación descriptiva, explicativa y analítica que permite conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes de las actividades, objetos, procesos y personas relacionados con la actividad de control interno en granjas o unidades de explotación porcícolas localizadas en los municipios el norte del valle

La propuesta para proporcionar a través de un manual, el modelo de control interno con base al informe COSO II que contribuya a mejorar la eficiencia y efectividad en la administración del capital de trabajo de las porcícolas tecnificadas del corredor rural Cartago-Ansermanuevo, exige entonces describir los diversos aspectos relacionados con el control interno para el capital de trabajo, complementado con una explicación de que aspectos son los que se llevan o no se llevan al interior de las porcícolas que apoyen efectivamente el control interno sobre aquellos procesos asociados a la administración del capital de trabajo, para terminar con un análisis de los principales procedimientos, políticas, criterios que la gerencia debe considerar para realizar un efectivo control del capital de trabajo que redunde en un efectivo y eficaz control de los recursos de costo plazo de la empresa.

### **5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Para la propuesta del manual de control interno para la adecuada administración del capital de trabajo, el investigador propone el método deductivo acompañado del analítico, por cuanto al determinar la funcionalidad del control interno ha de partir de la generalidad de éste para luego bajarlo mediante un diagnóstico previo del mismo y establecer los principales elementos existentes del mismo y posteriormente plasmar lo que le falte en un manual propio para las porcícolas.

La aplicación del método analítico se enfoca a partir del diagnóstico y análisis de los respectivos resultados a definir las políticas y procedimientos de Control

Interno a seguir en las operaciones y actividades de las Porcícolas tecnificadas, a fin de que la administración y manejo del capital de trabajo sea confiable, considerando como parte fundamental que este tipo de empresa lleve contabilidad formal.

Y finalmente previo los análisis realizados, diseñar los respectivos controles internos y plasmarlos en un manual que garanticen a la Porcícolas tecnificadas localizadas en el norte del Valle, alcanzar la eficiencia y eficacia en la administración de su capital de trabajo.

### **5.3. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Además del diagnóstico, descripción, explicación y posterior análisis de los diversos factores y elementos de control interno, el investigador debe recolectar datos para predecir e identificar las relaciones entre las variables de resultados del proceso.

El diseño de este tipo de investigación responde a las preguntas: quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo. Los instrumentos más utilizados en esta investigación son de corte analítico y cuantitativo a partir de la información secundaria, la aplicación de encuestas, y derivar de las observaciones directas en las porcícolas los elementos y componentes de un manual de control interno que involucre los principales aspectos del capital de trabajo.

En cuanto a las fuentes secundarias relacionadas con la observación y mencionada en el párrafo anterior, se precisa definir cuáles serán esas unidades de observación, y para eso, el investigador las clasifica en las siguientes variables:

Variables independientes y dependientes

#### **1. Modelo de Control Interno con base al Informe COSO II**

##### **1.1. El Control Interno**

##### **1.2. Políticas y Procedimientos de Control Interno**

##### **1.3. Diseño de Control Interno Variables dependientes**



**2. Eficiencia y Efectividad de la porcícola en la administración de su capital de trabajo**

**2.1. Eficiencia y Efectividad de las Operaciones de manejo del capital de trabajo**

**2.2. Información Financiera Confiable**

**2.3. Oportunidad y cumplimiento de las normas, políticas, criterios y demás aspectos regulatorios Aplicables**

#### **5.4. FUENTES DE INFORMACIÓN**

Las fuentes informativas para el desarrollo de la investigación como monografía aplicada se circunscriben especial a la primaria que corresponde a la toma de información vía aplicación de un cuestionario diagnóstico de la situación actual del control interno y las posibles observaciones que se deriven de este procedimiento de toma de información sobre la fuente principal.

En cuanto a la información secundaria, el investigador debe procurar el recoger el material bibliográfico que haga referencia a los marcos teóricos sobre control interno, además, todas las publicaciones que sobre el sector puedan encontrarse en la red o en folletos o documentos técnicos específicos, de ahí extraer información que le soporte los diversos análisis y conclusiones.

## **DESARROLLO FINAL DE LA MONOGRAFÍA**

**FORMULAR EL MANUAL DE CONTROL INTERNO BAJO EL MODELO COSO II, PARA EL CAPITAL DE TRABAJO EN EMPRESAS PORCÍCOLAS TECNIFICADAS, LOCALIZADAS EN EL CORREDOR RURAL CARTAGO-ANSERMA NUEVO.**

### **OBJETIVO GENERAL**

Proponer un manual de control interno con base al modelo COSO II, que contribuya a mejorar la eficiencia y efectividad en la administración del capital de trabajo de las porcícolas tecnificadas en el corredor rural Cartago-Ansermanuevo, en el Valle del Cauca.

## Capítulo I

### **6. CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS DIVERSOS ELEMENTOS TEÓRICOS-PRÁCTICOS, ASOCIADOS AL CONTROL INTERNO, COMO BASE PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO INVESTIGATIVO Y DISEÑO DEL MANUAL DE CONTROL INTERNO.**

#### **6.1. DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO**

En la exploración del concepto de control interno se pueden hallar diversos enfoques que tratan de hacer aproximaciones acerca del tema, para este caso se ha de tomar dos referentes respecto al tema, siendo el primero, el desarrollado por el instituto mexicano de contadores públicos, donde plasman que el control interno “Es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y todo el personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las áreas como efectividad y eficiencia en las operaciones, confiabilidad en la información financiera; y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables<sup>33</sup>.”

De la anterior definición se desprende los siguientes elementos característicos del control interno:

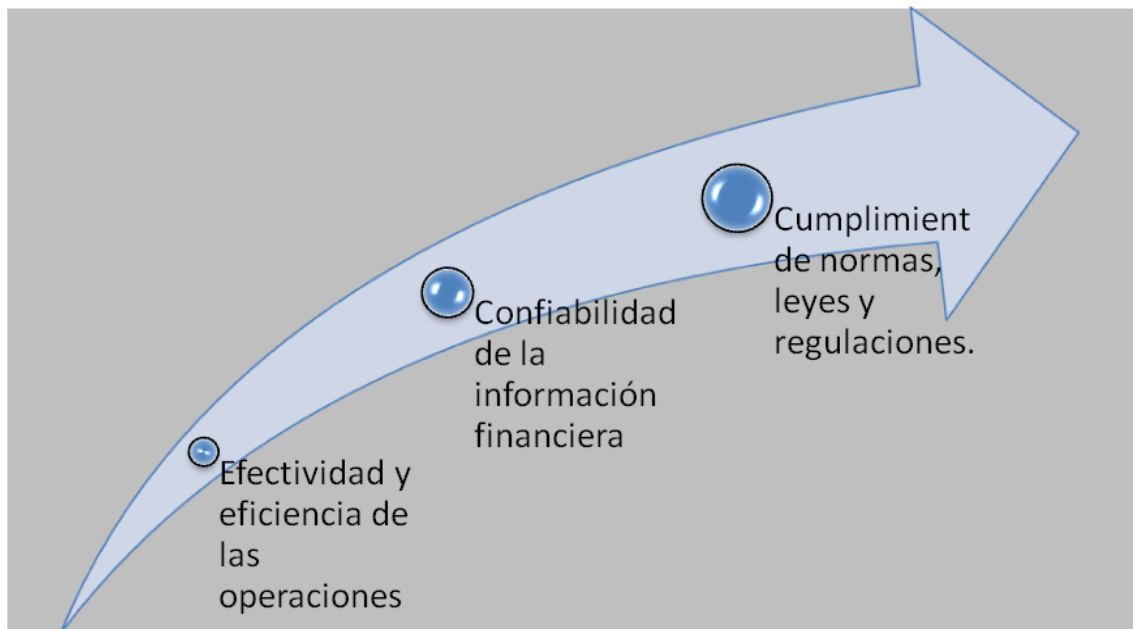
1. Efectividad y eficiencia de las operaciones.
2. Confiabilidad de la información financiera.

---

<sup>33</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Normas Internacionales de Auditoría NIA 400, 2004. p. 1.

- Cumplimiento de normas, regulaciones y leyes de tipo comercial, tributaria y medio ambiente entre otras.

Gráfico 2: Elementos distintivos de la definición de control interno



Fuente: Concepto de control interno. Ilustración tomada de los archivos de figuras de Microsoft office.

Además de lo anterior, el concepto conduce a la identificación de los siguientes eventos:

1. El control interno es un proceso
2. El control interno es ejecutado por personas
3. Se espera del control interno seguridad razonable a la administración y a la alta dirección
4. El control interno esta engranado o articulado a la consecución de objetivos.

Por su parte, y frente al tema de control interno, Alberto Mantilla define “El Sistema de control interno, comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables<sup>34</sup>.”

Ahora respecto a que puede hacer el control interno a favor de la empresa, se puede decir que éste ayuda a la gerencia a conseguir sus metas de: desempeño, rentabilidad y crecimiento del negocio, por el otro lado, la dinámica del mismo control (estos es adelantando las respectivas auditorias interna en la verificación del cumplimiento de los criterios y procedimientos establecidos) conduce a prevenir las posibles pérdidas de recursos a identificar y reducir o minimizar los riesgos que se puedan presentar en los diversos procesos que se llevan a cabo.

También el control interno puede apoyar el aseguramiento de la información financiera a un nivel mayor de confiabilidad, y a asegurar que la empresa en su entorno cumplan con las normas y leyes expedidas en la regulación de su actividad, evitando entonces con esto, la pérdida de su reputación comercial e institucional, entre otras consecuencias derivadas de su incumplimiento. En suma, el control interno, apoya a la empresa en el cumplimiento de las metas, evitando los peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino de su actividad empresarial.

Respecto a los objetivos que persigue el control interno al implementarse en una empresa como las porcícolas por ejemplo, se referencian con respecto a los que plantea Alberto Mantilla, éstos se ajustan a los lineamientos del trabajo que se viene desarrollando y los cuales se plasman en el documento y se mencionan a continuación:

Los objetivos del control interno se detallan a continuación:

---

<sup>34</sup> Alberto B. Mantilla. Control interno informe coso. Editorial Eco, 2003. p. 41

1. Proteger los activos de la organización empresarial porcícola evitando pérdidas por fraudes o negligencias en el manejo de los recursos.
2. Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.
3. Promover la eficiencia de la explotación porcícola y el adecuado manejo de los recursos que forman el capital de trabajo.
4. Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
5. Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua en los diversos procesos al interior de la porcícola.

**Las características del control interno para una empresa en términos generales:** Entre las características propias del control interno para las empresas que se adentran en este campo del control interno se tienen las siguientes:

1. El sistema de control interno debe formar parte integrante de los sistemas contables, financieros, de planeación, de información y operacionales del respectivo ente económico.
2. El sistema de control interno corresponde al nivel máximo de la empresa, por tanto, la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el sistema de control interno está en cabeza de la alta gerencia, la cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y misión de la organización.
3. En cada área de la empresa, la persona encargada de dirigirlo es responsable por el control interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos en cada ente económico.
4. El área o el cargo de control interno al interior de la empresa, es la encargada de evaluar en forma independiente el sistema de control interno del ente y proponer al representante legal del respectivo organismo las recomendaciones para mejorarlo.

“El sistema de control interno” es un proceso de control integrado a las actividades operativas de los entes económicos, diseñado para asegurar en forma razonable, la fiabilidad de la información contable; en donde los estados contables constituyen el objeto del examen en la auditoría externa de estados contables, esta relación entre ambos muestra la importancia que tiene el sistema de control interno para la auditoría externa de estados contables.

Como se dice en la definición, el sistema de control como proceso le permite a la empresa establecer sobre los procesos un control, siendo la base donde descansan las actividades y operaciones de las porcícolas; es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras, son regidas por el control interno; además, es un instrumento de la eficiencia de la gestión y no un plan que proporciona un reglamento tipo policíaco o de carácter dictatorial y bajo un esquema rígido que obligue a los sujetos a un cumplimiento bajo un esquema de un regimiento.

El mejor sistema de control interno para las porcícolas es aquel que no daña las relaciones de empresa-clientes y complementariamente mantenga un nivel de alta dignidad humana en las relaciones de dirigentes y subordinados; su función es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar las alternativas que mejor convengan a los intereses de la entidad.

En la exploración previa sobre la necesidad de realizar el trabajo investigativo dio como resultado que no todas las empresas del sector porcícola y que operan en el corredor rural Cartago-Ansermanuevo, evidencien como tal un sistema de control interno implementado. En el entorno empresarial algunos de los gerentes se excusan en diversas razones o motivos para no tener un sistema de control interno. Entre las razones más comunes es que dicho sistema no es una prioridad y no es una política de la dirección.

Otro argumento se concentra en el tamaño financiero de la empresa y otros sacan a relucir que la estructura organizativa de la empresa no requiere de dicho sistema. Éste último argumento, lo esgrimen en su mayoría los propietarios o

administradores de pequeñas empresas, pues en este tipo de organizaciones empresarial por lo general muestran estructuras operativas básicas y donde las funciones y operaciones claves se concentran en una o dos personas máximo, y dada esas circunstancias se muestran renuentes a que se pueda implementar un proceso de control integrado.

Pero en organizaciones empresariales como las porcícolas tecnificadas de gran tamaño el ambiente hacia la implementación de un sistema de control interno si tiene sus defensores y el ambiente son mucho más positivas para su desarrollo.

Si una empresa o negocio donde el tamaño de las operaciones es importante y donde se han estructurado una serie de procesos, pero, que a ese nivel aún no se integra con un sistema de control interno, el ambiente da pie para demostrar la necesidad del control. En aquellas empresas que tengan implementado un sistema de control interno y que además funciona adecuadamente; los resultados que arroja el control interno se constituye en un insumo para la auditoría externa como tal.

El conocimiento del sistema de control interno va a permitir al auditor desarrollar procedimientos de comprobación de información bajo niveles más eficientes en aquellas empresas que tienen control interno y en las que no tiene implementado un sistema de control interno, al auditor le correspondería realizar un trabajo adicional para comprobar si los procedimientos establecidos funcionan acorde a las políticas trazadas por la gerencia.

En aquellas empresas donde se tienen medianamente implementado un sistema de control interno, y donde la gerencia o la alta dirección determina que se lleve a cabo un ejercicio de auditoría externa, los resultados de control interno serán de utilidad, en tanto que de alguna forma los resultados arrojados necesariamente serán tomado por el auditor y una vez los someta a una evaluación preliminar y acorde a esa evaluación depositará en ésta el nivel de confianza necesaria en que los controles que realiza la empresa son ajustados y reflejan la situación real de la empresa.



Para que el auditor decida depositar su confianza deberá evaluar el nivel de desarrollo de los controles y llevar a cabo algunas pruebas selectivas para asegurarse que dicho control si funciona eficientemente; esta tarea constituye la “Evaluación de las actividades de control de los sistemas que son pertinentes a su revisión, siempre que, con relación a su tarea, el auditor decida depositar confianza en tales actividades”.

En diversos países se han elevado a normas internas diversos aspectos a cumplir en las empresas en materia de control interno, en este caso se referencia la Resolución Técnica N°7 (FACPCE) donde se menciona como procedimiento, que es lo que debe realizar el auditor dentro de un sistema de control interno y en la NIA 315 (IAASB) se especifica que la “Identificación y análisis de los riesgos de distorsiones significativas mediante la comprensión de la entidad y de su entorno, incluso del control interno de la entidad” lo considera como tareas que debe realizar el auditor.

### **La importancia**

Todas las empresas, ya sean agropecuarias, de servicio, comerciales, industriales o financieras deben contar con instrumentos de control interno administrativo, esto es un buen sistema de contabilidad, apoyado por un catálogo de cuentas eficiente y práctico, además, con un sistema de control interno, para brindar confiabilidad en los conceptos, cifras, informes y reportes de los estados financieros. Por lo tanto, un buen sistema de control interno es importante, desde el punto de vista de la integridad física y numérica de los bienes en su poder, el control sobre el mismo y la conservación, los valores negociables y activos de la empresa (porcícolas), tales como el efectivo en caja y bancos, mercancías, inventarios, cuentas y documentos por cobrar, equipos de oficinas, equipos de reparto, maquinaria, y otros. Es decir, un sistema eficiente y práctico de control interno, dificulta la colusión de empleados, fraudes, robos, entre otras situaciones internas propias.

### **Identificación de los principales elementos del control interno**

De acuerdo a la literatura consultada y especialmente la desarrollada por Alberto Mantilla, Blanco Yanel y Miguel Baquero, los elementos del control interno que se

identifican para un ente económico (aplicables en su contexto igualmente a las porcícolas) son entre otros los que se detallan a continuación:

1. Organización: hace referencia a la línea funcional de autoridad que se identifica a lo largo y ancho de la arquitectura organizacional de las empresas. Teniendo definido la estructura a partir de ésta es posible fijar o complementar los controles de organización.
2. Un Catálogo de cuentas: Se debe elaborar con su respectivo instructivo, el cual detalla por qué el uso de las cuentas que en él se encuentran.
3. Un Sistema de contabilidad, debe estar apoyado por un catálogo de cuentas eficiente y práctico y además apegado a la legislación vigente.
4. Los Estados financieros: Para elaborar los estados financieros de manera adecuada y confiable, debe existir un buen registro contable. El control interno proporciona la seguridad de que se cumple con esta responsabilidad.
5. El presupuesto y pronósticos: La planeación financiera de la empresa se refleja en los presupuestos, los cuales se construyen y se proyectan a partir de unos muy buenos instrumentos de proyección. Pero un presupuesto sin control no tiene sentido, por esa razón, la alta gerencia debe establecer dentro del sistema de control interno el cómo realizar los controles a las metas presupuestales fijadas.
6. La inducción y capacitación del personal frente al tema del control y autocontrol. Este tema debe ser permanente y constante y no bajarse la guardia al respecto.

### **Que beneficios le genera a la empresa el tener un sistema de control interno**

Se puede decir que, los beneficios del control interno se derivan de su condición de ser una herramienta de apoyo para el logro de objetivos empresariales, por cuanto le permite a los directores y administradores determinar entre otros los siguientes aspectos (esto lo pueden considerar en su interior los gerentes de las porcícolas):

1. La razonabilidad de las cifras de los estados financieros básicos

2. El cumplimiento de políticas y procedimientos adoptados
3. Minimizar los costos y racionalización de los gastos.
4. Permite por medio de la segregación de funciones, determinar quienes están cumpliendo con los objetivos trazados.
5. Permite determinar colusiones y regulaciones en la ejecución del mismo por medio de las revisiones establecidas.

### **Identificación de los componentes del control interno**

De acuerdo con el autor Rodrigo Estupiñan, frente al tema del sistema de control interno habla de la necesaria división del control interno, en ocho componentes. Esa división según el autor, proporciona un marco útil para la organización en la consideración del impacto del control interno. Sin embargo, este no necesariamente refleja como un ente económico como las porcícolas por ejemplo considera e implementa el control interno<sup>35</sup>.

Para alcanzar entonces un efectivo control interno sobre el reporte financiero, el documento ha de indicar básicamente las claves correspondientes las cuales se mencionan a continuación:

#### **1. El ambiente de control**

Consiste en el establecimiento de un entorno que estimule la actividad del personal con respecto al control de sus actividades. Abarca el talento de las porcícolas para este caso de estudio y establece la base de cómo el personal de la empresa específica que incide y trata los riesgos incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y los valores éticos y el entorno en que se actúa.

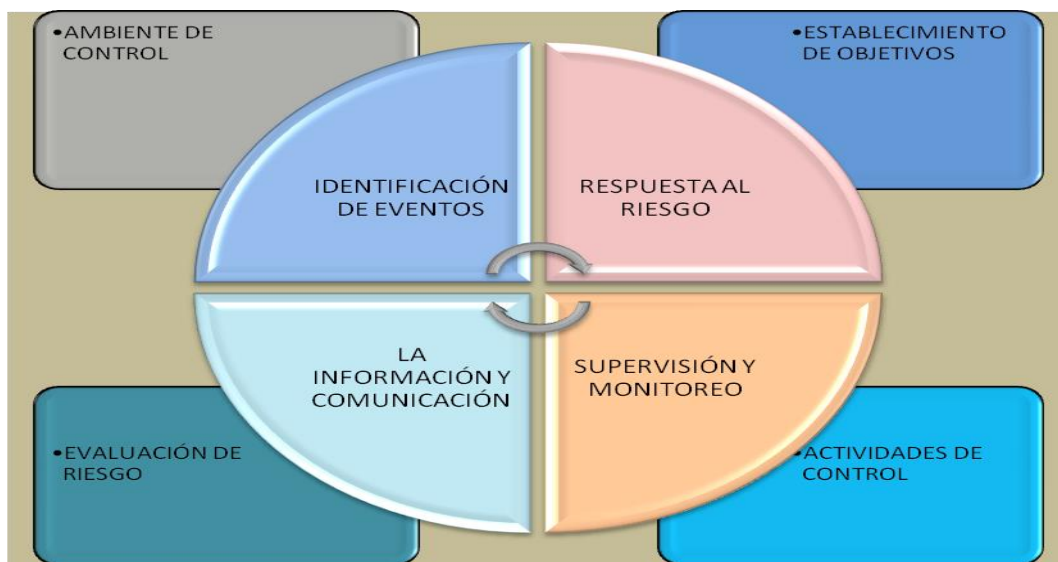
---

<sup>35</sup> Rodrigo Estupiñan Gaitán. Control interno y fraude: con base en los ciclos transaccionales análisis de informe COSO. Ciudad: Bogotá Editorial: ECOE Edición: 1ª ed. Año: 2002

## 2. El establecimiento de objetivos

Los objetivos que deben existir antes que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. La gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la porcícola y que están en línea con ella, además de ser consecuente con el riesgo aceptado.

Gráfico 3: Componentes del control interno



Fuente: Control interno, estructura conceptual integrada, Ecoe Ediciones. Ilustración tomada de los archivos de figuras de Microsoft office.

## 3. La identificación de eventos.

Los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de las empresas porcícolas deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o a los procesos para fijar objetivos.

#### **4. La evaluación de riesgos.**

Los administradores ( de las porcícolas por ejemplo) establecen objetivos generales y específicos, e identifican y analizan los riesgos de dichos objetivos los cuales han quedado plasmados en un plan estratégico o en un documento de dirección previamente confeccionado con la ayuda de los propietarios y el personal de más alto nivel gerencial.

Por lo tanto, los riesgos del negocio porcicultor se analizan considerando su probabilidad de ocurrencia e impacto tanto económico, operativo y financiero como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual.

#### **5. Respuesta al riesgo.**

La gerencia o los administrativos de las porcícolas (nivel de dirección) selecciona las posibles respuestas; esto es, evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos propios del sector porcicultor, para esto ha de desarrollar una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de las empresas porcícolas en su entorno regional, su actividad, sector y demás factores externos que afecte la operación de la empresa.

#### **6. Las actividades de control propiamente dicha.**

Las políticas y procedimientos que se establecen e implantan al interior de las porcícolas para ayudar asegurar que las respuestas a los riesgos propios del negocio porcícola se lleven eficazmente. Las actividades son aquellas que se realizan desde la misma gerencia con el apoyo del personal administrativo y operativo de la empresa, para cumplir con las actividades asignadas.

#### **7. La Información y comunicación**

La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal de la porcícola afrontar sus necesidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, incluyendo en todas

direcciones dentro de las empresas porcícolas en todo los niveles y en especial en aquellas que tienen una estructura organizacional debidamente establecida.

Para poder controlar una empresa (como las porcícolas por ejemplo) y tomar decisiones correctas respecto a la obtención, uso y aplicación de los recursos, es necesario de disponer de información necesaria y oportuna procesada internamente por el área contable y financiera.

### **8. La supervisión y monitoreo**

Es imprescindible que la totalidad y la gestión de los riesgos de tipo corporativos sean supervisadas por parte de los gerentes o administradores, realizando para eso las modificaciones oportunas y cuando se necesiten según las situaciones dadas. Estas supervisiones se llevan a cabo mediante actividades permanente de la gerencia o de los administrativos (forman la alta dirección en las empresas según la teoría administrativa).

En tanto que las evaluaciones pueden darse de manera independiente o como una acción combinada de la supervisión más la evaluación, esto es ambas actuaciones a la vez. Por lo tanto, la alta dirección, esto es el nivel gerencial de la porcícola, debe ser cuidadosa al momento de establecer el proceso y diseñarlo para verificar efectivamente la vigencia, calidad y efectividad de control interno de la empresa en todo momento.

### **6.2. EL CONTROL INTERNO FINANCIERO**

Por control interno financiero, según lo plasma Estupiñan en su texto, dice que comprende el plan de organización, los procedimientos y registros relativos a la

custodia de los recursos financieros y materiales y a la verificación de la exactitud y confiabilidad de los registros e informes financieros<sup>36</sup>.

Es el proceso establecido por la dirección de la entidad (porcícolas) con la finalidad de ofrecer una seguridad razonable sobre la fiabilidad de la información financiera y la preparación de los estados financieros de acuerdo con los principios contables generalmente aceptados y que incluye políticas y procedimientos que permiten el mantenimiento de los registros que, con un detalle razonable.

### **La importancia del control interno financiero (Capital de trabajo y otros temas)**

En cuanto a la administración y el manejo de las finanzas en las empresas porcícolas, el área financiera se constituye en una rama esencial en la actividad económica de éste tipo de entes económicos, por cuanto de una adecuada administración del dinero, depende en un porcentaje muy alto, la existencia misma y la sostenibilidad en el tiempo de estos negocios, por cuanto se requiere planear y establecer políticas financieras para el cubrimiento de los pagos por ejemplo a los empleados, personal operativo de las porcícolas, así como al administrativo, ejecutivos, a proveedores cuando se han adquirido las materias primas necesarias para la producción (concentrados, insumos, vacunas), maquinaria y equipo, gastos de operación por lo tanto, las medidas de control que se apliquen a esta área, contribuirá al logro de los objetivos empresariales de las porcícolas.

Cuando no se ha programado adecuadamente los recursos financieros al interior de las porcícolas, es común que los negocios de esta naturaleza en un momento determinado y ante problemas de liquidez temporales, se vean limitados en sus

---

<sup>36</sup> Rodrigo Estupiñan Gaitán. Control interno y fraude: con base en los ciclos transaccionales análisis de informe COSO

operaciones por la incapacidad de atender los compromisos inmediatos, y hacer frente a sus obligaciones con terceros, lo cual puede verse los directivos o propietarios forzados a clausurar ciertas operaciones, por tanto, el buen manejo de los recursos líquidos es un factor clave y se precisa reorientar las decisiones financieras de manera oportuna, para que las porcícolas de manera ordenada pueda dar respuesta a esas necesidades, sostenerse y lograr el desarrollo esperado.

### **Planificación financiera**

La planificación financiera en las empresas y por tanto en las porcícolas, se integra por parejo a la planeación que se lleve a cabo y se asocia a demás funciones de tipo administrativo y operativo, por lo tanto, no puede hacer por separado ninguna de ellas. La planeación financiera debe resaltarse por su importancia temática, por cuanto involucra la responsabilidad de los ejecutivos financieros, en el diseño de los programas que conduzcan a la reducción de costos, como una de las líneas claves en las explotaciones pecuarias, además de visualizar dentro de la planeación financiera el diseño de planes funcionales de apoyo a la parte operativa, seguido del establecimiento de los correspondientes controles de gastos entre otros aspectos de la planeación.

Para llevar a cabo la planificación financiera, se debe tener en cuenta la forma de abordar el financiamiento y esto implica un análisis detallado para la selección de los medios de financiamiento. La gerencia debe procurar a su juicio y acorde a los objetivos financieros trazados; evaluar estratégica los medios o mecanismos a través de los cuales que la porcícola obtendrá los recursos financieros necesarios para operar. La financiación de las operaciones productivas a través de fondos propios o provenientes de fuentes externas, las cuales conducen a la formación, mantenimiento y refuerzo de sus inventarios biológicos; así como también para la adquisición de bienes de capital tales como maquinaria y equipo o ampliar los espacios donde permanecen los cerdos, y finalmente cubrir los diversos compromisos y gastos que se generan en la explotación pecuaria.

En cuanto al componente de control interno de interés para las porcícolas, la planeación financiera busca que los recursos no se desborden, que sean



asignados acorde a las necesidades y sobre todo que se evalúe el comportamiento de los diversos componentes a través de los indicadores apropiados.

### **Mecanismos de financiamiento**

Cuando los negocios o las empresas en cual nivel de actividad económica o cuando empresas porcícolas enfrentan problemas de liquidez, los responsables de la dirección financiera se ven obligadas a buscar soluciones y a implementar medidas encaminadas a obtener los recursos financieros necesarios para solventar los momentos de iliquidez temporal.

El director financiero ante tales situaciones acude a la búsqueda de diversas fuentes de recursos, iniciando con la exploración de la disponibilidad de recursos internas, agotada esa exploración y allanado una parte de los recursos requeridos y para complementar los que se requieren para la operación debe entonces a la búsqueda a través de las fuentes externa de recursos (endeudamiento, capital semilla, aportaciones de nuevos inversionistas).

Tanto los recursos provisionados internamente como los obtenidos externamente le van a proporcionar a la dirección financiera el soporte económico suficiente para continuar apalancando las operaciones de la empresa, siendo entonces las fuentes de recursos provenientes del capital propio (utilidades, fondos generados por las operaciones internas, capitalización), la herramienta a través de la cual se procura el financiamiento de las porcícolas a un costo financiero cero. Esta fuente cuando se acude a ella, permite incrementar el capital social con nuevas aportaciones, o el director financiero puede acudir también a que le aprueben la propuesta de capitalización de los excedentes de las utilidades acumuladas y no llevar a cabo la distribución de estas entre los socios o inversionista.

En Colombia las empresas (cualquiera sea su actividad económica), acuden a la práctica de endeudamiento financiero vía créditos bancarios. El acceso a éste tipo de financiamiento, se precisa evaluar el impacto que tiene sobre la situación financiera de la empresa (en el corto y mediano plazo) acudir a este tipo de toma de recursos externos, por cuanto los créditos u obligaciones financieras trae como

consecuencia el incremento en los costos y gastos financieros, además de comprometer la propiedad del activo de la empresa.

La segunda alternativa corresponde a la búsqueda de recursos hacia afuera, esto es, acude al endeudamiento o uso del capital ajeno, este es, el que se obtiene, a través de proveedores y acreedores mediante la adquisición de mercaderías o servicios a crédito, a esta fuente se le denomina crédito comercial que en la mayoría de las veces no representa costo financiero a la empresa.

El crédito comercial se considera como un elemento de financiación obtenido de terceras personas, es el que un proveedor o acreedor concede a sus clientes, por la adquisición de bienes y/o servicios.

La característica principal de este tipo de créditos, es que su plazo no exceda los 90 días, así como tampoco le genere ningún tipo de intereses o costo financiero que sea demasiado oneroso para la empresa. El crédito comercial por lo general se concede sin más garantía que la credibilidad y la confianza comercial entre las personas que han establecido relaciones comerciales en el desarrollo de sus negocios y que este proceder es común dentro del apalancamiento que hace la empresa para impulsar su operación en el mercado. Mientras las empresas no incumplan con los pagos de las obligaciones comerciales a proveedores y otros y ese incumplimiento no le generen un costo financiero, este proceder es bueno para la empresa, por cuanto los terceros no suspenderán los cupos de crédito en tanto se cumplan a tiempo las obligaciones contraídas.

La segunda línea o alternativa complementaria en materia de financiación que utilizan las empresas sin importar su actividad económica y dentro de estas se incluyen las porcícolas corresponde a la utilización de las líneas de crédito que ofrecen las instituciones del sector financiero, mediante la adquisición de

préstamos y/o líneas de financiamiento propias para el subsector pecuario (capital de trabajo, activos biológicos, construcciones de porquerizas)<sup>37</sup>.

El Crédito financiero, son todos aquellos recursos otorgados por las instituciones financieras (bancarias y no bancarias), los cuales tienen como principal respaldo las garantías reales, o personales, o todo aquel aval que pueda garantizar el pago de la obligación principal, así mismo, en ocasiones hay que acudir a la prenda comercial o las hipotecas, siendo estas las herramientas de mayor uso para respaldar un crédito ante una entidad bancaria. El director financiero de la empresa determina acorde a las negociaciones adelantadas cuales de los avales o garantías puede proporcionar para acceder al crédito y que no comprometa los recursos actuales de la empresa.

La característica principal de los créditos tomados en las instituciones financieras, están dado por el tiempo (corto, mediano o largo plazo), el destino (libre inversión, capital de trabajo, crédito de fomento, fortalecimiento productivo, libre inversión, entre otras líneas), estos productos financieros, están asociados a los plazos, la modalidad de amortización, la tasa de interés, y la exigencia de garantías que respalden la obligación principal. La decisión de que producto financiero ha de tomar el director financiero depende de la evaluación interna derivada de las necesidades de financiamiento y de la proyección de capacidad de pago de las obligación primaria y la carga de financiación que viene anexa a la obligación principal.

Cuando se acuden a los créditos de instituciones financieras, el responsable financiero de la empresa debe previamente entrar a evaluar las ventajas del crédito, en tanto en un comienzo le facilita al usuario la continuidad de las operaciones, ya que sin este puede originarse dificultades internas al no poder suministrar recursos frescos para operar, y si se interrumpe ese circuito en un

---

<sup>37</sup> Luís Cuatrecasas Arbos. Gestión Económico-Financiera de la Empresa. 2001. p. 270

momento dado podría llegar a la declaratoria de insolvencia y posible disolución de la empresa.

En tanto que las desventajas del crédito, están dadas por el lado de la existencia del riesgo de que el deudor entre en mora y genere una crisis de liquidez a quien otorga el crédito, incrementa el costo de las operaciones, dado que se generan gastos para el control de los créditos, así también existe la posibilidad de no recuperar algunas cuentas en su totalidad, por lo que muchos deudores no cancelan íntegramente el valor pactado.

### **Herramientas del control interno financiero**

Dentro de la herramienta que tiene el auditor para llevar a cabo un adecuado control interno financiero en las porcícolas están los estados financieros, los cuales representan los instrumentos por medio de los cuales, la administración conoce el desempeño de todas las operaciones realizadas por las mismas, ya que revelan y reflejan las cifras financieras asociadas al capital de trabajo y demás recursos financieros revelados, medidos y presentados en los estados financieros bajo NIIF, y donde se procura el mantenimiento de los resultados y dar soporte a los controles internos definidos.

Lo que comprenden los estados financieros se detallan a continuación:

Gráfico 4: Principales Estados Financieros



Fuente: Control interno, estructura conceptual integrada. Ilustración tomada de los archivos de imágenes de Microsoft office.

**A continuación una breve descripción de los estados financieros enunciados:**

El Diccionario de Términos Contables para Colombia define este estado financiero así: (1) “Informe financiero básico que refleja la forma y la magnitud del aumento o la disminución del capital contable de una entidad, como consecuencia del conjunto de transacciones habituales y extraordinarias, acaecidas durante el período, diferentes de los aportes y las disposiciones de recursos por los dueños de la empresa y de las contribuciones directas de capital efectuadas a la entidad”.

**Estados financieros NIIF.**

Bajo IFRS, la NIC 1. Hace referencia a un juego completo de estados financieros de propósito general. La finalidad de los estados financieros constituye una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de la entidad y los flujos de efectivo, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas.

Cuando la NIC 1. (Presentación De Estados Financieros) párrafo 10 a 10e) hace referencia a un juego completo de estados Financieros comprende:

- Un estado de situación financiera al final del periodo
- Un estado de resultado y otro resultado integral del periodo
- Un estado de cambio en el patrimonio del periodo
- Un estado de flujos del periodo

Otras NIC y NIIF que tratan directamente con la elaboración de estados financieros son:

- NIIF 10. Estados Financieros Consolidados
- NIC 7. Estado de Flujos de Efectivo
- NIC 27. Estados Financieros Consolidados y Separados
- NIC 34 Información Financiera Intermedia

TABLA 2: Estados Financieros

<b>ESTADO FINANCIERO</b>	<b>CONCEPTO</b>
<b>BALANCE GENERAL</b>	Balance de situación o estado de situación patrimonial es un informe

<p><b>Según Decreto 2649/93 y Según NIIF.</b></p>	<p>financiero contable que refleja la situación económica y financiera de una empresa en un momento determinado.</p> <p>Es un resumen de todo lo que tiene la empresa, de lo que debe, de lo que le deben y de lo que realmente le pertenece a su propietario, a una fecha determinada.</p> <p>Al elaborar el balance general el empresario obtiene la información valiosa sobre su negocio, como el estado de sus deudas, lo que debe cobrar o la disponibilidad de dinero en el momento o en un futuro próximo.</p> <p>Según NIIF: La situación financiera de una organización es la relación entre los activos, pasivos y patrimonio en un periodo determinado, tal como aparece en el estado de la situación financiera, en donde los activos representan los recursos económicos con los que cuenta la entidad, y el pasivo y patrimonio constituyen las reclamaciones contra la entidad, representando la forma de financiación de los activos.</p> <p>NOTA: El balance general bajo las NIIF también se hace el balance general cada grupo por separado y tener en cuenta las revelaciones, las clasificaciones (corriente, no corriente), incorporar nuevos temas como: propiedades de inversión, inversiones</p>
---	---

	<p>controladas, los activos biológicos, las provisiones (nuevos objetivos de provisiones), cuentas por cobrar o por pagar a partes relacionadas, entre otros.</p>
<p><b>ESTADO DE RESULTADOS</b></p> <p><b>Decreto 2649/93</b></p> <p><b>Según NIIF O NIC: Estado de resultado integral) o en dos (estado de resultados y estado de resultado integral.</b></p>	<p>Es un informe que muestra el importe de la utilidad ganada o perdida incurrida durante un periodo determinado, este suministra la información de las causas que generaron esa ganancia o pérdida durante ese periodo de tiempo.</p> <p>“El estado de resultados es un estado financiero básico, que presenta información relevante acerca de las operaciones desarrolladas por una entidad durante un período de tiempo determinado.</p> <p>Mediante la determinación de la utilidad neta y de la identificación de sus componentes, se mide el resultado de los logros alcanzados y de los esfuerzos desarrollados por una entidad durante el período consignado en el mismo estado.</p> <p>Según NIIF: En el “Marco de conceptos”, el IASC considera que los elementos del estado de resultados son los ingresos y los gastos. Los ingresos y gastos pueden ser presentados en el estado de resultados de diversas maneras, a fin de proveer la información relevante para la toma de decisiones económicas. Por ejemplo es una práctica común el distinguir entre las partidas de ingresos y gastos que provienen del curso normal de actividades de la empresa, de aquellas</p>

	<p>que no lo son.</p> <p>Tal distinción es hecha sobre la base de que la fuente de una partida es relevante para evaluar la habilidad de la empresa para generar efectivo y sus equivalentes en el futuro; por ejemplo, actividades incidentales como las disposiciones de inversiones a largo plazo, no es común que ocurran sobre una base regular.</p> <p>Nota: bajo NIIF se divide el estado de resultados se divide por naturaleza ( se Detalla el tipo de gastos si es de arrendamientos, intereses...) diferente al estado por función (ingresos, costo de ventas y luego se detalla los gastos de administración y ventas, es el que normalmente se ha hecho).</p> <p>En Niif plenas se presentan los dos modelos, en NIIF para pymes solo uno de los dos. Se llama estado de resultado integral porque se incluye un nuevo estado complementario que son los otros resultados integrales.</p>
<p><b>ESTADO FLUJO DE EFECTIVO:</b></p> <p><b>Articulo 22 Decreto 2649 de 1993</b></p> <p><b>Articulo 120 Decreto 2649 de 1993</b></p> <p><b>Pronunciamiento No 8 de la CONCEJO TECNICO DE LA CONTADURIA</b></p>	<p>Concepto: El Estado de Flujos de Efectivo es un estado financiero básico donde se especifica el importe de efectivo neto recaudado (recibido) y el usado(desembolsado) por la empresa durante el ejercicio, en las actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. De Operación</li> <li>b. De Inversión</li> <li>c. De Financiación</li> </ul>



	<p>Art. 120. Estado de flujos de efectivo. El estado de flujos de efectivo debe presentar un detalle del efectivo recibido o pagado a lo largo del período, clasificado por actividades de:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Operación, o sea, aquellas que afectan el estado de resultados.</li> <li>2. Inversión de recursos, esto es, los cambios de los activos diferentes de los operacionales, y</li> </ol> <p>Financiación de recursos, es decir, los cambios en los pasivos y en el patrimonio diferente de las partidas operacionales.</p> <p>"El Estado de Flujos de Efectivo es el Estado Financiero Básico que muestra el Efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Para el efecto debe determinarse el cambio en las diferentes partidas del Balance General que inciden en el Efectivo."</p> <p>Según NIIF O NIC: El objetivo de esta norma es exigir a las entidades que suministren información acerca de los movimientos retrospectivos en el Efectivo y los equivalentes al Efectivo que posee, mediante la presentación de un Estado de Flujos de Efectivo, clasificados según su procedencia ya sean actividades de operación, de inversión y de financiación.</p>
<p><b>ESTADO DE CAMBIO EN EL PATRIMONIO.</b></p>	<p>El estado de cambios en el patrimonio tiene como finalidad mostrar las variaciones que sufran los diferentes</p>

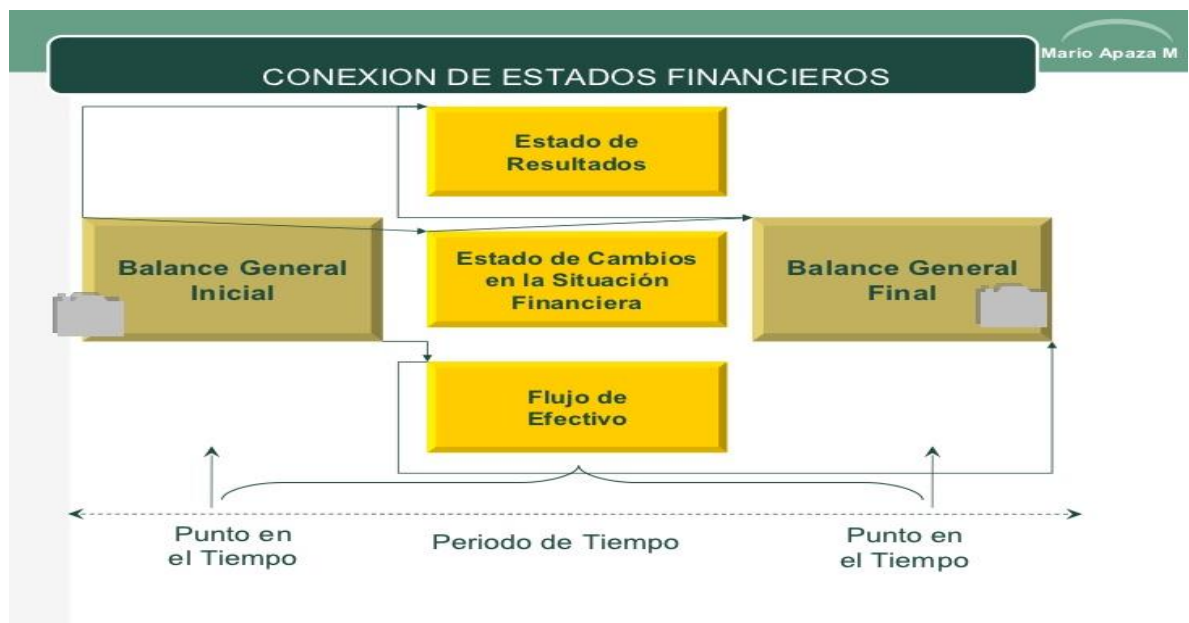
<p><b>Decreto 2649/93</b></p> <p><b>Según estándar internacional.</b></p>	<p>elementos que componen el patrimonio, en un periodo determinado.</p> <p>Además de mostrar esas variaciones, el estado de cambios en el patrimonio busca explicar y analizar cada una de las variaciones, sus causas y consecuencias dentro de la estructura financiera de la empresa.</p> <p>Para elaborar el estado de cambios en la situación financiera se requiere del estado de resultados y del balance general. Se requiere de un balance y estado de resultados con corte en dos fechas de modo que se puede determinar la variación. Preferiblemente de dos periodos consecutivos, aunque se puede trabajar con un mismo periodo [inicio y final del mismo periodo].</p> <p>Según NIIF: El estado de cambios en el patrimonio presenta el resultado del periodo sobre el que se informa de una entidad, las partidas de ingresos y gastos reconocidas en el otro resultado integral para el periodo, los efectos de los cambios en políticas contables y las correcciones de errores reconocidos en el periodo, y los importes de las inversiones hechas, y los dividendos y otras distribuciones recibidas, durante el periodo por los inversores en patrimonio.</p>
---	---

Fuente: Conceptos compilados por la investigadora obtenida de: Pronunciamiento No 8 del Concejo Técnico de la Contaduría Pública y Norma Internacional De Contabilidad No 7 y material académico disponible en las páginas de internet (<https://www.gerencie.com/composicion-ideal-del-patrimonio.html> y otras), consulta realizada en marzo 18 de 2017.

El estado de cambios en la situación financiera muestra los recursos generados o utilizados en la organización, los principales cambios producidos en la parte financiera de la entidad y el reflejo final en el efectivo e inversiones temporales en un periodo determinado.

En NIIF se presenta son las notas a los estados financieros que representan la información que no está directamente reflejada en dichos estados y que es indispensable para que los usuarios tomen decisiones, no son un estado financiero sino que forman parte integral de ellos y es obligatorio. Se hacen notas sobre las políticas de la empresa como son: sistema contable, unidad monetaria, diferencia en cambio, inversiones, deudores, inventarios, propiedades, planta y equipo, diferidos, valorizaciones y provisiones, provisión del impuesto de renta, obligaciones laborales, reconocimiento de ingresos y gastos, entre otros.

Gráfico 5: Conexión de Estados Financieros



Fuente: Aporte diagramático de Mario Apaza M, material publicado en blog general

### **6.3. CONTROL INTERNO CONTABLE**

Ha de entenderse por “Control interno contable” todo lo comprendido en el plan de la organización tipo, los procedimientos y registros que se refieren a la protección de los activos y dentro de estos el activo corriente del cual se deriva el respectivo capital de trabajo, implica así mismo la contabilidad de los registros financieros derivados del manejo del control interno, la obtención y la adhesión a las políticas prescritas por la misma para una adecuada administración del capital de trabajo, estos controles incluyen sistemas de registros e informes contables procedimientos establecidos de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener información segura, proteger adecuadamente los recursos con los cuales se cubren las obligaciones de corto plazo de las porcícolas así como promover las eficiencias de las operaciones y la adhesión a las políticas prescritas<sup>38</sup>.

Las técnicas utilizadas para que al efectuar las tareas de procesamiento y verificación de las transacciones, se salvaguarden los activos y se constate que los registros financieros y presupuestarios estén respaldados con la respectiva documentación comprobatoria. Proceso que se adelanta en los entes económicos como las porcícolas con el fin de lograr la publicidad existencia y efectividad de mecanismos de control y verificación en las actividades propias del proceso contable.

El control interno contable en las empresas porcícolas tiene como objetivo, definir un marco de control interno contable relacionado con la administración y manejo y control del capital de trabajo, que permita definir y evaluar de manera uniforme e independiente dicho control para las cuentas asociadas al capital de trabajo de la empresa. Por lo tanto, el poder representar contablemente todos los hechos

---

<sup>38</sup> Pronunciamiento hecho por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Normas internacionales de Auditoría. 2005, frente al tema del control interno contable.

económicos, financieros y societarios que se producen en la actividad diaria de las porcícolas, el proporcionar a los directivos las herramientas de análisis necesarias para poder interpretar los estados financieros y desarrollar las diversas técnicas de control analítico que permitan el conocimiento del negocio, el hacer uso de la información financiera para elaborar los presupuestos de las empresas porcícolas a través del conocimiento de los diversos métodos de elaboración de los mismos y conocer el proceso, y por lo tanto, establecer el control de la gestión de la empresa en cuanto a su capital de trabajo y de ahí derivar el respectivo presupuesto, es resultado de los parámetros establecidos para tal fin.

### **La importancia del control interno contable**

El control interno contable representa el soporte bajo el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable. Un sistema de control interno contable para las empresas porcícolas es importante por cuanto no se limita únicamente a la contabilidad en la manifestación de cifras que son reflejadas en los estados financieros, sino también evalúa el nivel de eficiencia operacional en los procesos contables administrativos derivados de la explotación porcícola.

Características que debe tenerse en el control interno contable

1. Debe ser concordante con el marco legal vigente, las directrices y normas emitidas y establecidas internamente y relacionadas con el control interno.
2. Ser compatibles con los principios del control interno, principios de administración y las normas de auditoría vigentes.
3. Ser sencillas y claras en su presentación y referidas a un asunto específico, flexibles, que permiten su adaptación y actualización periódica de acuerdo con las circunstancias del entorno empresarial.

En cuanto al alcance, el control interno contable al interno de las empresas porcícolas, este comprende los siguientes aspectos:

1. La fiscalización previa a las propuestas de acuerdo de contenido económico directo o indirecto cuya autorización y aprobación compete a la gerencia o a los administradores (nivel de alta dirección).
2. Las modificaciones que en virtud de las operaciones comerciales o de producción-explotación que se generen e impacten toda la estructura económica y financiera de la porcícola, incluyendo las cuentas que conforman el capital de trabajo.
3. Los hechos u operaciones económicos que puedan dar lugar a gastos o aquellos que supongan compromisos tanto de ingreso como de gastos que impacten las cuentas que conforman el capital de trabajo.
4. La verificación física y selectiva de las diversas operaciones relacionadas con el capital de trabajo, con los suministros, adquisiciones y servicios correspondientes a la operación propia de las porcícolas.
5. La comprobación de la documentación justificativa del reconocimiento de las obligaciones de pago.
6. El control previo de los ingresos y pagos.

## Capítulo II

### **7. DIAGNOSTICO PREVIO PARA DETERMINAR COMO FUNCIONA EN LA ACTUALIDAD, EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LAS PORCÍCOLAS TECNIFICADAS, LOCALIZADAS EN EL CORREDOR RURAL CARTAGO-ANSERMANUEVO.**

#### **7.1. CONOCIMIENTO GENERAL DE LOS ENTES ECONÓMICOS DEDICADOS A LA EXPLOTACIÓN PORCÍCOLA EN EL CORREDOR RURAL CARTAGO-ANSERMANUEVO.**

Una porcícola, es una empresa dedicada principalmente a la producción de cerdos aptos para el sacrificio y posterior consumo, con un ciclo completo desde el nacimiento de los lechones, siguiendo con el precebo hasta la terminación en ceba la cual se mide según el peso referencial (50 kilos a los 105 kilos) que es donde son trasladados a la planta de sacrificio para ser vendidos en canal.

Las empresas porcícolas que hacen parte de este trabajo investigativo llevan funcionando en el mercado entre 8 y 15 años, las cuales han pasado por diversas fases en la explotación porcícola en la región, y con el tiempo han alcanzado madurez como empresas de tamaño medio y reconocidas por su producción.

La mayoría de las porcícolas planifican su explotación a partir de los ciclos productivos de los cerdos. Las granjas tienen por lo general dos áreas, una para servicios, gestación y lactancia (reproducción y maternidad) y otra, para la crianza de los lechones destetos o precebo<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> Tomado como referente general de: ACOSTA, L. J. Administración de empresas agropecuarias. Documento de 345 páginas.

Dentro de la primera área de explotación, se identifica la fase correspondiente a la cría, su finalidad es producir lechones desde los 20 a 25 Kg de peso y, hasta alcanzar un peso base que se logra a los 63 días de vida aproximadamente.

La segunda fase corresponde al establecimiento de ceba o engorde: En este tipo de establecimientos se adquieren animales a partir de los 20 a 25 Kg. de peso, los cuales son engordados hasta alcanzar los 95 a 105 Kg. de peso para el sacrificio.

La ceba o engorda comprende dos etapas, iniciando por levante la cual va a partir de los 20 a 25 Kg. hasta los 50 a 60 Kg. de peso vivo y la ceba que comienza desde los 50 a 60 Kg. hasta los 95 a 105 Kg. de peso.

En otro tipo de granjas porcícolas se llevan a cabo los llamados establecimiento de ciclo completo: se entiende como establecimientos aquellos que comprenden tanto las etapas de una explotación de cría como las de ceba, llevando a cabo el ciclo de producción completo desde el servicio de la madre, la obtención del lechón y el engorde del cerdo, para su comercialización como producto cárnico o animal reproductor.

### **Planificación de las empresas Porcícolas**

Dentro de los elementos que se identifican en una empresa de éste tipo se tiene<sup>40</sup>:

- **El Organigrama:** Esto es como está distribuida la empresa en cargos y niveles jerárquicos, si es por áreas, procesos, unidades, secciones. Identifica cargos, niveles y líneas de autoridad.
- **Registros:** Que información formal se lleva.

---

<sup>40</sup> La información genérica que se presente en el presente documento es extraído de diversos manuales y cartillas sobre administración de granjas porcícolas publicadas por las principales asociaciones de porcicultores en Colombia.



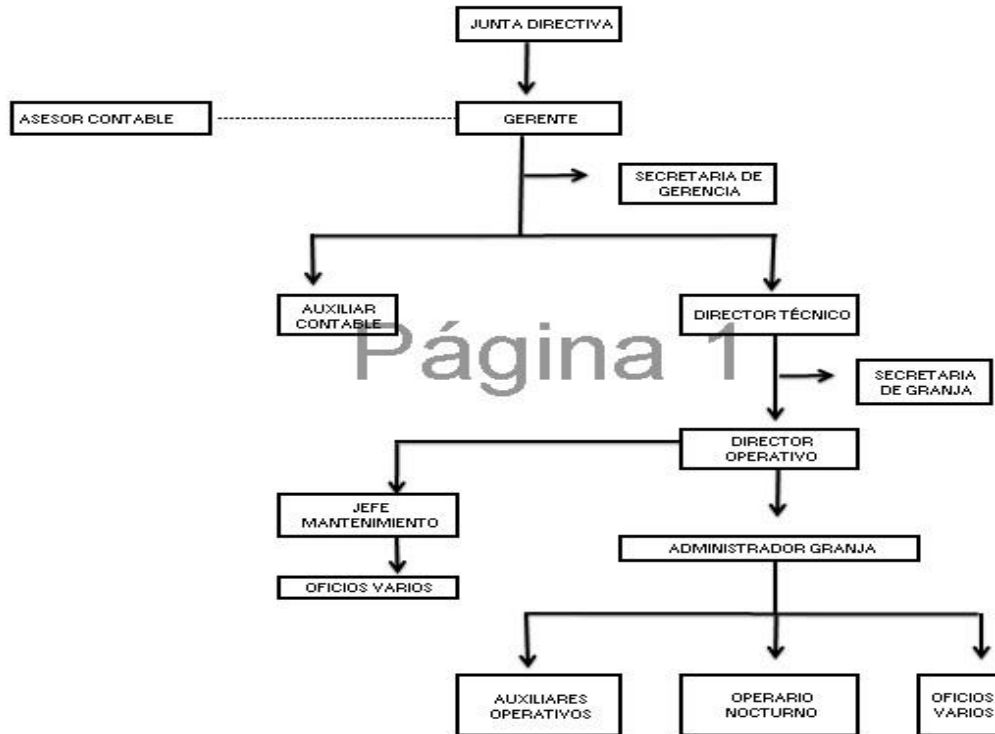
- **Manuales:** Por lo general se tienen el de funciones y el de procesos y procedimientos.
- **El inventario de equipos y herramientas:** Información complementaria para la contabilidad.
- **Las labores de granja:** Flujo proceso de las actividades de explotación.
- Cronograma de actividades: Identificación de las tareas o actividades que se desarrollan en cada una de las áreas.

### **Organigrama**

Es un esquema donde se plasma la visión global de la estructura de la empresa porcícola, mostrando las interacciones del personal, los niveles jerárquicos y las áreas que hacen parte de la estructura organizacional. Cualquier empresa requiere tener en claro la responsabilidad de cada uno de los integrantes; cada operario debe conocer sus funciones y obligaciones a cargo, así como conocer su autoridad inmediata y la cabeza de la organización.

En cuanto a la estructura organizacional en las mayorías de las porcícolas que hicieron parte del estudio se identifican por el siguiente esquema:

Gráfico 6: Estructura orgánica base en porcícolas tecnificadas.



Fuente: Organigrama base tomado de la porcícola de Ansermanuevo, Valle del Cauca, vigente a diciembre de 2016.

Gerente o Administrador: según el tamaño, si la granja se tiene más de 1.000 animales existe la figura de gerente, y si es menor, por lo general se tiene un administrador de granja.

Área Técnica: generalmente la integra un Veterinario especializado y se tiene de planta. En granjas pequeñas la labor es a título de asistencia técnica independiente en la cual se tiene visitas esporádicas.

Jefe administrativo: en cargado de todas las labores de administración del personal tanto del área como de los operarios de la granja.

Jefe o encargado de la granja: lidera a los operarios para las diversas actividades de asistencia a los galpones o cocheras. Realiza la programación de las tareas a cargo de los responsables y según instrucción del veterinario.

Auxiliares: tanto operativo, como administrativos.

Contador o asesor contable tributario: si la granja es de gran tamaño esta de planta y cuenta con uno o dos asistentes auxiliares y si la granja es pequeña, es por honorarios.

En términos generales en la mayoría de las granjas porcícolas, no se tienen estructuras orgánicas muy amplias, son muy formales en términos que no hay mucha extensión en cargos, y no se manejan muchos niveles de autoridad.

El estándar de las porcícolas del estudio cuenta con un grupo de empleados, distribuidos en cargos del nivel operativo, administrativo y directivo, como secretarias, auxiliares operativos, director operativo, administrador de la granja, auxiliar contable, gerente y oficios varios, todos trabajando para lograr los objetivos de la organización, acompaña a este grupo humano a título de asesor, el profesional del área contable y financiero.

Para granjas porcícolas de gran tamaño y que forman parte de las pocas porcícolas tecnificadas de gran capacidad, la estructura orgánica es como la que se presenta a continuación:

Otras estructuras organizacionales están dadas por los siguientes cargos:

- Gerente
- Veterinario
- Administrador
- Contador
- Galpón gestante
- Galpón cría
- Galpón levante
- Galpón ceba

## Registros

Actualmente con los avances tecnológicos estos han hecho de la información un pilar importante para el éxito de una empresa porcícola. Por lo tanto, es importante la identificación o el desarrollo de formatos en los que se consigne la información general de la granja (producción, costos, ventas) a su vez son necesarios para llevar constancia de los diversos datos cuantitativos y cualitativos referidos a los rendimientos de la explotación y una herramienta para llevar control (numérico y cualitativo) sobre las actividades y /o eventos de mayor relevancia de una granja.

Los registros técnicos deben de contener datos necesarios por ejemplo inventario diario de concentrado el cual se lleva por cada tipo o referencia que maneja la granja con cuanto inicia el mes que le entra diariamente y que le sale, otro muy útil en una granja es la planilla de existencia la cual llenándola diariamente observan los porcentajes de mortalidad que ha tenido la granja y se es alto o bajo a nivel regional o nacional todo esto con el fin de poder evaluar el desempeño productivo de la granja, además deben ser sencillos y fáciles de interpretar.

Los registros permiten:

- Revisar la historia de la granja
- Organizar un establecimiento
- Hacer evaluaciones productivas y reproductivas
- Minimizar el riesgo de hurto de animales y /o alimento
- Realizar diagnósticos.
- Detectar problemas de eficiencia en los animales.
- Inventario diario de concentrado.
- Control de primerizas. Registro de montas e inseminaciones.
- Registro consecutivo de partos.
- Registro de mortalidad.
- Registro de lotes de precebos.

- Registro de lotes de levante y engorde.
- Registro individual de hembras de cría.
- Registro de uso de machos.
- Registro de descartes.
- Registro de ventas.
- Registro de tratamientos.
- Registro de necropsia, etc.

### **Manual procedimientos del establecimiento**

El manual de procedimientos hace referencia a un documento donde se consignan en detalle todos los procesos operativos, administrativos, de producción, financieros, contables y demás que garantizan la continuidad de los programas que se llevan a cabo en la granja.

El manual debe ser de conocimiento obligatorio para cada uno de los empleados y operarios de la porcícola, con lo cual se logra estandarizar el procedimiento a seguir en el desarrollo de cada una de las tareas asignadas.

En casos de contratación de personal la lectura y conocimientos del manual debe ser la principal tarea para el nuevo integrante de la empresa porcícola.

### **El manual deberá contener como mínimo:**

- Los objetivos de la empresa y como se van alcanzar.
- Nivel de tecnología que maneja la empresa (autoreemplazos, compra de genética, inseminación artificial, etc.)
- El organigrama operativo de la granja.
- Las labores de la granja por unidades o secciones
- Funciones y responsabilidades de cada uno de los operarios

- Formatos de cada uno de los registros usados en la granja
- El cronograma de actividades
- Las fuentes de agua y su mantenimiento
- Manejo de los residuos.

### **Manual sobre el manejo del inventario de equipos, herramientas y otros**

Dentro del manual debe quedar establecida la necesidad de documentar todos los registros correspondientes a los elementos de trabajo de la granja, así como su uso y préstamo. Esto contiene como objetivo llevar un control adecuado del uso, manejo y destino de cada elemento y herramienta, y por otro lado el manual debe dejar claro la identificación del seguimiento de la existencia de los equipo de apoyo al proceso de explotación porcícola (equipos que corresponden a la inseminación), así como el uso de herramientas (Palines, palas, carretas, entre otros) haciendo posible la programación su mantenimiento o cambio. Con este manejo también se puede evitar hurto o daños. Este documento deberá ser actualizado periódicamente y manejado por una sola persona.

### **Labores de granja**

Las labores de la granja deben ser consignadas en un documento denominado “manual de actividades”, el cual tiene que ser conocido a cabalidad por todo el personal operativo y los que correspondan a la parte administrativa y financiera.

Entre las actividades a llevar a cabo en una granja porcícola se tiene:

#### **A. Labores de las áreas de montas y gestación**

- Alimentación de las hembras gestantes, vacías y reemplazos.
- Realización de las montas naturales y inseminación artificial.
- Amaestrar y eyacular los machos.
- Preparación de las dosis seminales.

- Estimulación y detección de celo en cerdas reemplazo, vacías y destetas.
- Control de la preñez
- Lavado de las hembras para su traslado a las parideras
- Observación de los animales, tratamientos y vacunaciones.
- Preparación de la hembra para el servicio
- Aseo y desinfección general de la instalación
- Raspado y lavado de los corrales.
- Aplicación de endurecedor de pezuñas
- Revisión de bebederos y comederos.
- Movimientos de cerdas.
- Revisión de instalaciones eléctricas e hidráulica
- Evaluación de la condición corporal de las cerdas y ajuste de raciones.
- Lavado del tanque de agua.
- Registro diario de eventos.

**B. Labores de área de parideras**

- Alimentación de las hembras.
- Detección y atención de parto
- Suministro y recolección de calostro.
- Procesos realizados a los lechones (castración, aplicación de hierro, descolmille, descole, etc.)
- Observación, tratamientos y vacunaciones de lechones y madres.

- Arreglo y atención de camadas.
- Detección y tratamientos de secreciones vaginales.
- Sincronización de las cerdas antes del parto
- Lavado de las hembras destetas.
- Aseo general y desinfección de parideras.
- Lavado de cerdas antes del parto y posterior a éste
- Revisión y mantenimiento de equipos.
- Control y manejo de temperatura.
- Registro diario de eventos.

### **C. Labores de las áreas de precebo y ceba**

- Suministro y registro de alimento.
- Aseo y desinfección de instalaciones
- Revisión del estado general de los animales.
- Observación, tratamientos y vacunaciones de los animales-
- Control y manejo de la temperatura y ventilación.
- Lacar y preparar el corral y/o jaulón para recibir los animales.
- Recepción y traslado de cerdos
- Responder por los inventarios de animales y alimentos.
- Control de almacenamiento de agua.
- Registro diario de eventos.



- Arreglo de los daños de las instalaciones.

### **Cronograma de actividades.**

El cronograma facilita la organización y ejecución de las actividades, evitando deficiencias en el cumplimiento de las mismas.

Este cronograma debe incluir la fecha y la hora de las actividades; por lo que es necesario, medir en un principio el tiempo que se requiere para realizar cada tarea, de este modo, se ajustarán los tiempos y se evitarán inconvenientes futuros.

Existen labores diarias (alimentación de los animales), semanal (los destetes), mensual (inventarios de fin de mes), semestral (algunas vacunaciones) e incluso anual; por lo tanto, un establecimiento bien organizado debe contar con cronograma de actividades semanales, mensuales y anuales, esto facilitará el trabajo tanto de los operarios como del administrador y /o propietarios de la explotación. Sin embargo, es importante tener en cuenta que cada granja debe diseñar su propio cronograma que se ajuste a las prácticas internas y a los tiempos que se manejen.

### **Capacidad productiva<sup>41</sup>:**

A nivel de producción, las porcícolas más representativas iniciaron con un plantel reproductivo que ha ido aumentando cada año. Como dato histórico, en el año 2013 el nivel de explotación se acercaba a los 2500 animales en reproducción, 3450 lechones, en etapa de precebo unos 1440 y en ceba 948 para un total de 8338.

---

<sup>41</sup> Información tomada a voz según consultas realizadas a tres administradores de las principales granjas porcícolas existentes en el corredor rural Ansermanuevo-Cartago, Valle del Cauca, datos a marzo de 2017.

Al presente (2017) cuenta con un plantel de reproducción de 3245 animales, 4360 lechones lactantes y 1959 cerdos en precebo y 2272 cerdos en ceba.

Las ventas están estipuladas entre 300 a 400 cerdo semanales, sometidos a una política de precios que es impuesta por el mercado, acorde a la oferta y demanda.

## **7.2. ASPECTOS GENERALES PARA ADELANTAR EL DIAGNOSTICO PREVIO PARA DETERMINAR COMO FUNCIONA EN LA ACTUALIDAD, EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LAS PORCÍCOLAS.**

Se dice que el control interno es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente la serie de riesgos de todo tipo que de alguna manera afectan a las empresas, sean estas privadas o públicas, con o sin fines de lucro<sup>42</sup>.

Si se mira la empresa (porcícolas) como un ente donde se generan regularmente una serie de transacciones, y que éstas acorde a los principios contables y estándares de información financiera, deben de registrarse en forma exacta y oportuna, por lo tanto, al interior de las organizaciones debe operar un sistema de control interno, como un cuerpo o parte integrante de los sistemas contables, financieros, de planeación, de información operacional de la empresa o negocio, que al ser puesto en marcha ha de entrega confianza a la alta dirección sobre el desarrollo y ejecución de todos los procesos y procedimientos son llevados acorde a los criterios y políticas establecidas.

Para entender entonces la importancia del control interno en las empresas porcícolas, conviene empezar por entender el propósito del control interno, el cual

---

<sup>42</sup> Apreciaciones emitidas por el C.P. A. Ambrosio Amaro González, Socio de Corporativo Amaro y Asociados S.C, miembro del colegio de contadores públicos de México.

tiene como objetivo resguardar los recursos de las porcícolas o el negocio pecuario como tal, evitando o reduciendo las pérdidas por posible fraude o negligencia, como así también detectar las desviaciones que se presenten en la porcícola y que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Usualmente las pequeñas y medianas empresas porcícolas no cuentan con un sistema de administración bien definido, donde muchas veces los objetivos y planes no se encuentran por escrito sino que se trabajan de manera empírica; solucionando problemas conforme se presentan, invirtiendo sin planificación, creando departamentos a medida que surgen las necesidades, entre otras situaciones propias de su gestión pecuaria. En organizaciones donde existe un solo dueño como suele suceder en las porcícolas, la toma de las decisiones se concentra en esa sola persona o el grupo familiar, también participan en la operación y llevan a cabo el sistema contable, pese a esas circunstancias igualmente debe contar con un sistema de control interno, adecuado al tamaño y actividades de la organización.

Teniendo dicho referente, el planteamiento de la investigación genera en su primer planteamiento la necesidad de “formular el manual de control interno bajo el modelo COSO II, para el capital de trabajo en empresas porcícolas tecnificadas, localizadas en el corredor rural Cartago-Ansermanuevo”. Para llegar a formular el manual correspondiente, se precisa tener información de primera mano en cuanto a la situación actual que se encuentran las porcícolas del corredor rural Cartago-Ansermanuevo, en lo concerniente al control interno, y el instrumento más apropiado para determinar la existencia y el estado del control interno es aplicando una encuesta. La encuesta se diseña para diagnosticar mediante preguntas bien elaboradas identificar los componentes del funcionamiento del control interno.

Aplicada las encuestas y tabulados los resultados obtenidos da origen al diagnóstico previo sobre el control interno, el cual conlleva la descripción, explicación y posterior análisis de los diversos factores y elementos de control interno identificados al interior de las porcícolas, por lo que el investigador en trabajo de campo recolecta los datos propios del funcionamiento del control interno en las porcícolas para predecir e identificar posteriormente las relaciones entre las

variables evaluadas referentes al control interno correspondiente al capital de trabajo.

El diseño de este tipo de investigación respondió a las preguntas: Quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo. El instrumento utilizado en esta investigación y que permitió recolectar la información fue la encuesta, construida a partir de preguntas de corte analítico y cuantitativo. Con la aplicación de la encuesta, se deriva las observaciones directas de los elementos y componentes de control interno, para posteriormente delinear el manual de control interno que involucre los principales aspectos del capital de trabajo para las porcícolas, dando respuesta a la propuesta de investigación aprobada.

### **7.2.1. Resultados del trabajo de diagnostico**

Para determinar el nivel de desarrollo, la funcionalidad del sistema de control interno en las porcícolas que se localizan en el corredor rural entre Ansermanuevo y Cartago, se propuso la aplicación de una encuesta, la cual fue aplicada a los administradores, contadores y gerentes de dichas empresas, cuyo resultados se ha de presentar a continuación y los cuales dan pie para la definición de los elementos y los componentes de control que requieren estas empresas y finalmente dejar plasmada una propuesta de control interno para las porcícolas en términos generales y cuyo contenido es válido para ser referente en su implementación a negocios de esta naturaleza, con los debidos ajustes acorde a las características de operación de cada una de ellas.

Para evaluar los componentes del sistema de control interno, según el modelo COSO II, se aplica una encuesta, la cual se divide en componentes, subcomponentes y elementos. Los elementos son preguntas planteadas en cada subcomponente las cuales son contestadas acorde a una escala de valores designados entre uno a cuatro puntos. Según lo contestado por los encuestados, a cada pregunta se le adjudica el valor correspondiente relacionado en la tabla.

Tabla 3: Criterios de Evaluación

RESPUESTA	VALOR ASIGNADO	CRITERIO DERIVADO DE LA CALIFICACIÓN PROMEDIO
Siempre	4	Rango 1.0 – 2.0: Inadecuado
Casi siempre	3	Rango 2.1 – 3.0: Deficiente
A veces	2	Rango 3.1 – 4.0: Satisfactorio
Nunca	1	Rango 4.1 – 5.0: Adecuado

Fuente: Criterios de evaluación, respuesta y calificación para la encuesta de control interno aplicada a las porcícolas.

Los componentes evaluados son:

- Ambiente de control.
- Información y comunicación.
- Evaluación de riesgo.
- Actividades de control.
- Monitoreo.

El primer componente evaluado corresponde al “Ambiente de control” cuyos resultados se presentan a continuación: De igual manera, para los distintos aspectos evaluados para el ambiente de control (integridad y valores éticos, compromiso y competencia profesional, consejo de administración, filosofía de la dirección, estructura organizativa y asignación de autoridad), se promedian los resultados a fin de establecer un valor promedio total para este apartado.

Tabla 4: Cantidad de elementos evaluados en el componente ambiente de control

<b>SUBCOMPONENTES</b>	<b>Cantidad de elementos evaluados</b>
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICO	3
COMPROMISO Y COMPETENCIA PROFESIONAL	3
COMITÉ DE GERENCIA Y DE AUDITORIA	3
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	3

ASIGNACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	5
POLITICAS Y PRACTICAS TALENTO HUMANO	2
TOTAL elementos evaluados	19

Fuente: Resumen de datos de la encuestada aplicada en el estudio a las porcícolas sobre el sistema de control interno.

Tabla 5: Resumen de la calificación obtenida por cada subcomponente evaluado en el ambiente de control.

SUBCOMPONENTES	CALIFICACION PROMEDIO	CALIFICACION ESPERADA
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICO	2,2	4,0
COMPROMISO Y COMPETENCIA PROFESIONAL	2,4	4,0
COMITÉ DE GERENCIA Y DE AUDITORIA	1,0	4,0
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	2,9	4,0
ASIGNACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	2,9	4,0
POLITICAS Y PRACTICAS TALENTO HUMANO	1,3	4,0
<b>VALOR TOTAL COMPONENTE</b>	<b>2,1</b>	<b>4,0</b>

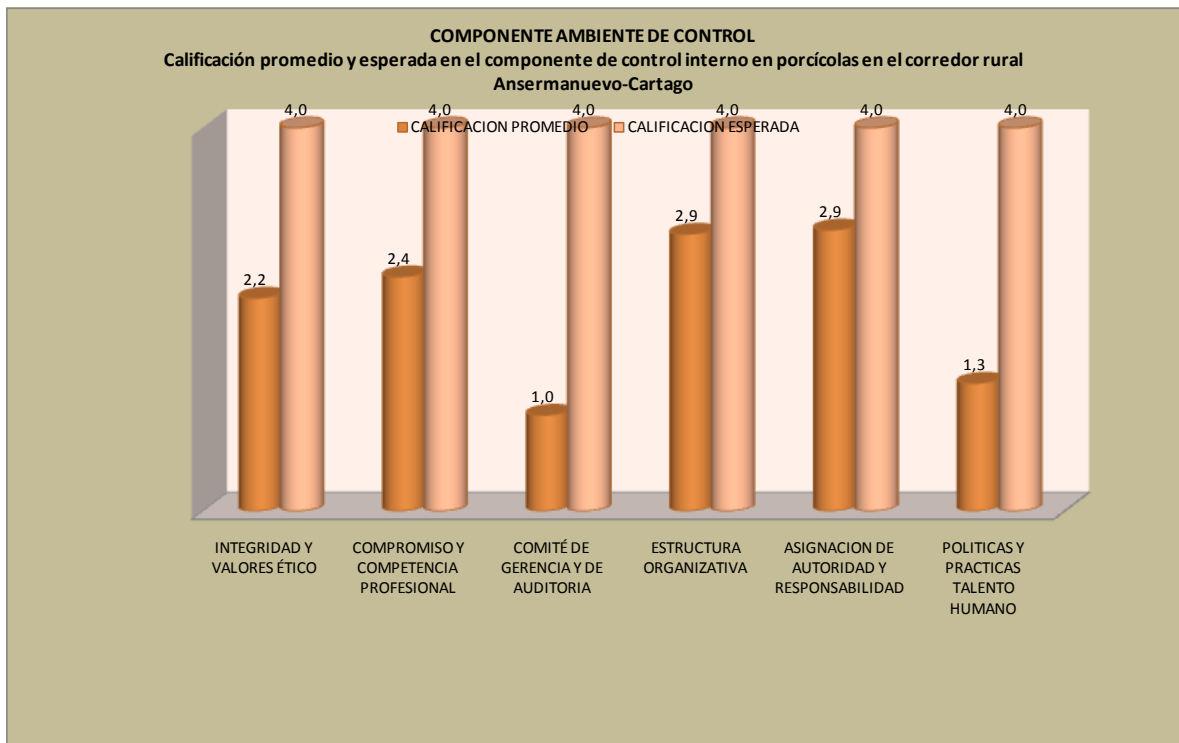
Fuente: Datos consolidados obtenidos de las respuestas a la encuesta aplicada.

El primer componente evaluado para determinar la situación del sistema de control interno en las porcícolas localizadas en el corredor rural entre Ansermanuevo y Cartago, es el ambiente de control, con un total de seis (6) subcomponentes y 19 elementos evaluados.

Los resultados arrojados dan una calificación global promedio de 2,1 puntos, frente a un resultado esperado de 4,0 puntos, lo cual indica que las porcícolas se

encuentran en un punto medio en el funcionamiento de control interno y cualitativamente según la tabla de criterio se califica como deficiente. (Ver Tabla 3)

Gráfico 7: Criterios de calificación obtenidos en los subcomponentes evaluados en el componente ambiente de control.



Fuente: Diseño propio. Gráfico obtenido a partir de la tabla resumen ponderación calificación nivel de control interno, componente ambiente de control.

### 7.3. RESULTADOS OBTENIDOS DE LA EVALUACIÓN DE LOS SUBCOMPONENTES

A continuación se referencia el alcance y desarrollo de los subcomponentes evaluados.

### **7.3.1. Componente Ambiente de Control**

El componente denominado ambiente de Control está integrado por los siguientes subcomponentes: integridad y valores éticos, compromiso y competencia profesional, comité de gerencia y de auditoría, estructura organizativa, asignación de autoridad y responsabilidad, políticas y prácticas talento humano.

A continuación se presente los comentarios generales de cada subcomponente a partir de la calificación obtenida a las preguntas planteadas a los administradores de las porcícolas.

#### **7.3.1.1. Integridad y valores éticos**

Para este subcomponente el trabajo de campo se centró en la evaluación de tres elementos esenciales, el primero corresponde al código de conducta, el siguiente al comportamiento ético y el tercero la respuesta hacia las violaciones a las normas de comportamiento por parte de la gerencia.

La evaluación a estos elementos dan como resultado, que a los empleados no se les hace entrega previamente y de forma escrita del código de conducta, la gerencia en las porcícolas encuestadas se preocupa de todas maneras por el comportamiento ético de los empleados y finalmente, frente a la respuesta sobre el actuar a las violaciones de las normas de comportamiento, el 60% de los administradores o gerentes, actúan para atender tal situación.

La calificación final obtenida en este subcomponente da 2,2 puntos frente a los 4 puntos esperados, lo cual indica que las gerencias de dichas empresas deben trabajar mucho más en la formalización sobre la integridad y los valores éticos al interior de las empresas. Según el cuadro de cualificación es Deficiente.

Esta calificación se justifica de la siguiente manera: En particular con los elementos referidos pertinentes a este subcomponente, en las empresas porcícolas estudiadas no existe, ni se divulga el código de conducta o de ética; a pesar de que el nivel directivo y operativo reconocen que con alguna frecuencia la dirección enfatiza en forma verbal en diferentes espacios de encuentro del personal, la importancia de la integridad y comportamiento ético, no hay evidencia de que esto se cumpla. En este mismo sentido, los entrevistados refieren que la



dirección responde ante violaciones de normas de comportamiento o comportamientos anti-éticos.

### **7.3.1.2. Compromiso y competencia profesional**

El segundo subcomponente denominado compromiso y competencia profesional arroja una calificación promedio de 2,4 puntos frente a los cuatro puntos máximos esperados, según la escala de cualificación es deficiente. Dicho resultado indica, que a las gerencias o al área administrativa de las porcícolas en términos generales, les queda aún trabajo para desarrollar en términos del compromiso y la competencia profesional de los empleados dentro de un buen ambiente de control interno.

Con una calificación promedio de 2,4 (ver tabla N°3) se determina el mínimo cumplimiento del sistema de control Interno en lo que se refiere al ambiente de control.

En cuanto a la variable de compromiso con la competencia profesional, por un lado, las porcícolas no cuenta con descripciones formales o informales de puestos de trabajo u otras formas de describir las funciones que comprenden trabajos específicos. Aunque si se suele realizar una evaluación del perfil requerido para cada cargo en el momento de contratación de personal.

Efectivamente, sobre este tema no se hallan evidencias de manuales de funciones y responsabilidades que permitan que los empleados tengan pautas para el desarrollo de su trabajo. Por otro lado, el nivel directivo expresa que los empleados demuestran tener los conocimientos y habilidades requeridos para el puesto, pues en el proceso de contratación, es importante que estos tengan experiencia en el cargo que deben desempeñar.

### **7.3.1.3 Comité de Gerencia y Auditoria**

Este subcomponente es evaluado a partir del planteamiento de los siguientes temáticas, la primera la existencia del comité de Gerencia, así como un comité de auditoría u otro que indique que hay un elemento de control en la Porcícola, el segundo si dicho comité formula, comunica y aplica algún mecanismo de control interno en la empresa y tercero, si se fomenta la creación de un comité que esté

formado por empleados de la Porcícola, para cuestionar y examinar detalladamente las actividades, presentar opiniones y alternativas y tomar las medidas que sean necesarias, como mecanismo de control interno.

Planteadas dichas preguntas a los administradores se obtiene una calificación de 1, esto es, un cumplimiento nulo cualificándose como inadecuado dicho control. La acción a realizarse al interior de las porcícolas es la de establecer un comité o una instancia propia que haga esa tarea de comité de gerencia y de auditoría específicamente.

#### **7.3.1.4 Estructura organizativa.**

La temática a calificar propuesta a los administradora gira sobre la estructura organizacional de la Porcícola y si esta resulta adecuada para el tamaño, actividades operacionales y ubicación de la empresa, así como si se preocupa la gerencia por establecer, revisar y modificar la estructura organizacional de la empresa de acuerdo a los cambios de condiciones y si los responsables de las áreas y supervisores si existen, tienen tiempo suficiente para cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente. La calificación ponderada obtenida a esta temática es de 2,9 lo que significa un mínimo cumplimiento y con un rango de deficiente, lo que implica que la gerencia o la administración debe trabajar más sobre este tema a su interior.

#### **7.3.1.5 Asignación de autoridad y responsabilidad.**

Se evalúa para este subcomponentes 5 elementos que versan sobre los siguientes aspectos: si se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad a los empleados de una forma sistemática en toda la organización de la Porcícola, si se da una clara segregación de actividades incompatibles (es decir, la separación entre la contabilización y el acceso a los activos, si existe información apropiada y documentada para determinar el nivel de autoridad y el alcance de la responsabilidad asignada a cada persona, si la porcícola tiene el personal técnico formado, adecuado y suficiente, para el proceso de datos y la información contable financiera y finalmente, si se han adoptado políticas apropiadas y reconocidas para aquellos asuntos como la autorización y aprobación de transacciones, la aceptación de nuevos negocios, los conflictos de interés, y las prácticas de seguridad.

La mayoría de los administradores encuestados coincidieron en responder que hay un cumplimiento parcial en dichas acciones, lo cual arroja una cualificación final de 2,9, esto significa que frente a la asignación de autoridad y responsabilidades en el desempeño de las múltiples funciones es en términos generales deficiente. Esto significa que hay que trabajar mucho más al interior de las porcícolas sobre dicho tema.

### **7.3.1.6. Políticas y prácticas del talento humano.**

En cuanto a las políticas y prácticas asociadas al talento humano, se plantearon las siguientes acciones las cuales los administradores debían calificarlas adecuadamente. Las acciones planteadas son en su orden si se formulan, aplican y comunican normas y procedimientos para la selección, la contratación, adiestramiento, motivación, evaluación, promoción, remuneración, traslados y terminación de contratos que sean aplicables a todas las áreas funcionales, esto en primera instancia y en segundo lugar si el desempeño del trabajo es evaluado y revisado periódicamente con cada empleado. La calificación obtenida deja muy mal calificado dicho subcomponente con un 1,3, esto significa un cumplimiento nulo lo que refleja un rango valorativo de inadecuado.

En esta parte es necesario que la administración trabaje mucho más sobre las políticas y prácticas asociadas al talento humano para lograr una mayor cohesión a todo el proceso del control interno en las porcícolas.

### **7.3.2. Componente Información y comunicación.**

Tabla 6: Matriz diagnóstica del sistema de control interno subcomponente información y comunicación.

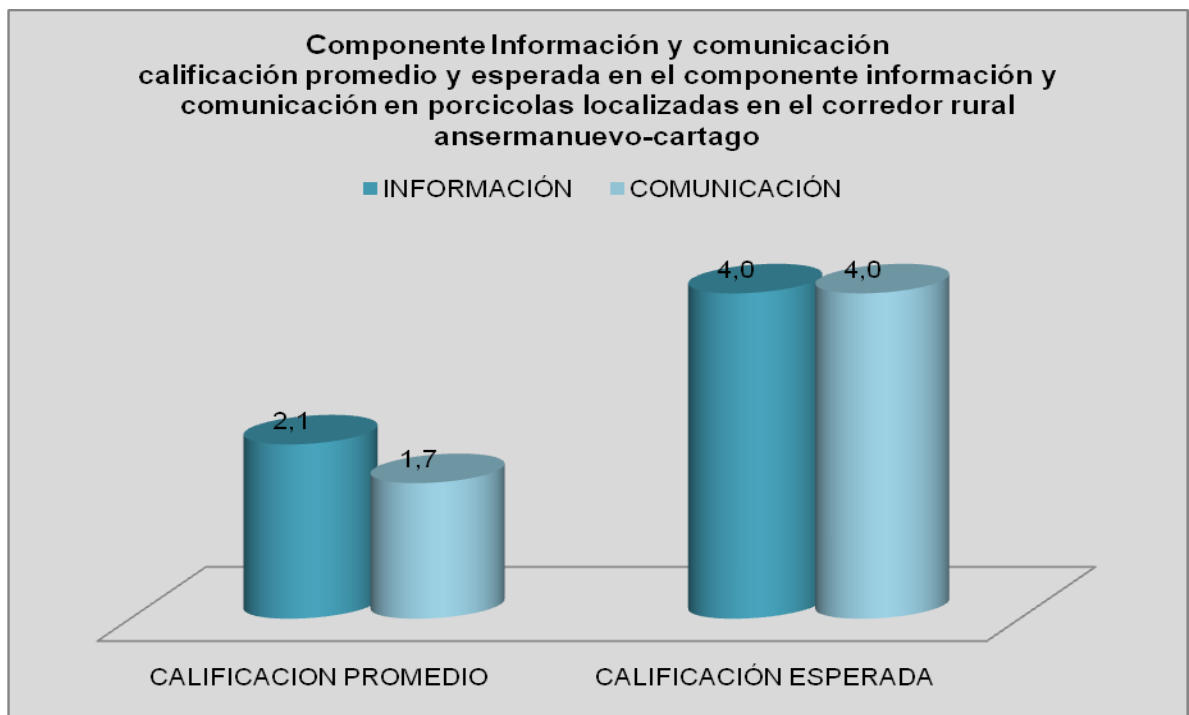
<b>SUBCOMPONENTE</b>	<b>CALIFICACION PROMEDIO</b>	<b>CALIFICACIÓN ESPERADA</b>
INFORMACIÓN	2,1	4,0
COMUNICACIÓN	1,7	4,0
VALOR TOTAL	1,9	4,0

Fuente: Diseño propio, consolidación de la calificación del subcomponente información y comunicación.

Para estos subcomponentes se realizan 12 preguntas, cuyos resultados son promediados por cada factor o elemento evaluado (información y comunicación) a fin de obtener el promedio total para este ítem.

En promedio se obtiene una calificación de 1,9, siendo el resultado esperado 4 para tener un nivel de cumplimiento Inadecuado, esto dado a la poca o nula comunicación entre áreas de trabajo. (Ver resultados en el siguiente gráfico).

Gráfico 8: Calificación obtenida en los subcomponente de Información y comunicación.



Fuente: Diseño propio. Gráfico realizado a partir de los resultados en los criterios de calificación dado al subcomponente información y comunicación.

### 7.3.3. Componente Evaluación de riesgos

Para la evaluación de riesgos se determinan 14 elementos bajo el tipo de preguntas, e igual que los anteriores subcomponentes son calificados y los resultados se promedian acorde al número de preguntas procedas en cada uno de

los tres grandes temas evaluados bajo la misma metodología utilizada para el ambiente de control.

Una vez efectuado el proceso el resultado obtenido es una calificación de 1,2 puntos, siendo en resultado esperado 4,0 para un nivel de cumplimiento inadecuado.

Tabla 7: Componente Evaluación de riesgos.

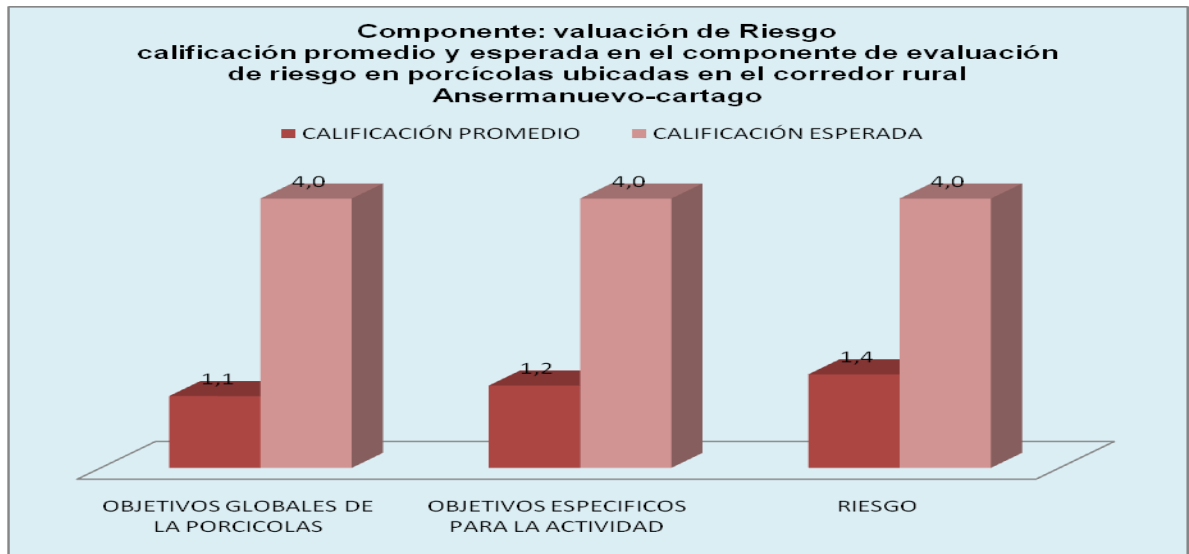
SUBCOMPONENTES	CALIFICACIÓN PROMEDIO	CALIFICACIÓN ESPERADA
OBJETIVOS GLOBALES DE LA PORCICOLAS	1,1	4,0
OBJETIVOS ESPECIFICOS PARA LA ACTIVIDAD	1,2	4,0
RIESGO	1,4	4,0
VALOR TOTAL	1,2	4,0

Fuente: Diseño propio, consolidación de la calificación del subcomponente evaluación de riesgo.

Respecto a este componente, la gerencia de las porcícolas debe trabajar fuertemente en los tres frentes evaluados, esto es:

- a. **Objetivos globales:** redefinir para toda la organización
- b. **Objetivos específicos:** Objetivos a lograr a partir del objetivo global y que apunto a una mejora de la porcícola
- c. **Riesgo:** Identificación de los riesgos en todos los niveles operacionales de la porcícola.

Gráfico 9: Calificación promedio y esperada del subcomponente evaluación de control y sus principales factores.



Fuente: Diseño propio. Gráfico realizado a partir de los resultados en los criterios de calificación dado al subcomponente evaluación de riesgos.

Dentro del riesgo, el elemento más inadecuado y que existe hoy en las porcícolas se refieren al tema de si se tiene o se ha establecido un proceso de evaluación de riesgo, incluyendo la estimación de la importancia de los riesgos, la evaluación periódica de la probabilidad de su ocurrencia, y la determinación de las acciones necesarias a seguir, cuyo resultado valorativo fue unánime, con una calificación de 1,0. Le sigue el factor asociado al establecimiento de procesos para asegurar que el área de contabilidad conozca los cambios en el entorno operativo, para que luego pueda revisar tales cambios y determinar los efectos, si es que existe alguno, que los cambios pueda tener sobre las operaciones de la empresa, con una calificación de 1,0.

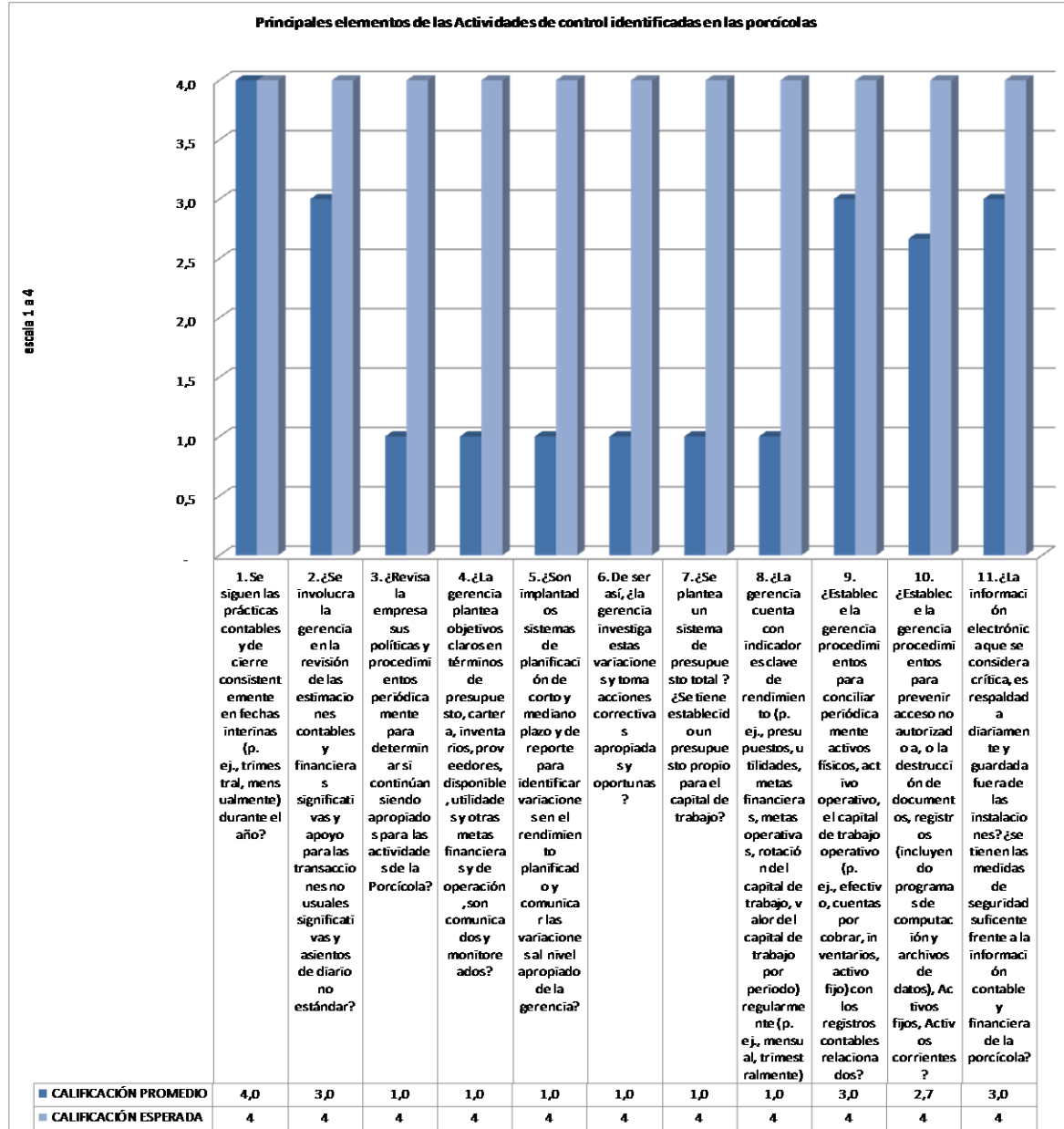
Un factor positivo dentro del subcomponente riesgo y que se tiene avanzado en las porcícolas según el diagnóstico realizado corresponde a si se cuenta con procesos para asegurar que el área de contabilidad y finanzas (y los socios y/o el comité de auditoría) conozcan las transacciones significativas con partes relacionadas, para que luego puedan determinar si tales transacciones son apropiadas a las operaciones y decisiones tomadas, calificación obtenida: 2,0,

esto significa que se debe trabajar al interior de las empresa en potenciar las acciones de minimización de este factor de riesgo.

#### **7.3.4. Componente Actividades de control.**

Para evaluar este elemento, se realiza la calificación de once (11) elementos a manera de preguntas entre los gerentes y/o administradores de las porcícolas los cuales fueron encuestados, y cuyas respuestas siguiendo la metodología implementada, en donde al final se realiza la suma de los valores dados y se obtiene la calificación promedio del subcomponente, obtiene un valor de 2,0, esto es un rango de inadecuado, lo cual implica que dichas empresas les queda un recorrido importante en los diversos elementos relacionados con las actividades de control. Los resultados obtenidos se muestran en la gráfica siguiente.

Gráfico 10: Principales aspectos calificados en el componente actividades de control.



Fuente: Diseño propio. Gráfico realizado a partir de los resultados en los criterios de calificación dado al subcomponente actividades de control, con una calificación promedio de 2,0.



De la evaluación realizada a las actividades de control se destacan los siguientes puntos fuertes y débiles en las porcícolas:

Puntos fuertes: calificación oscila entre 3 y 4.

1. En las porcícolas se siguen las prácticas contables y de cierre consistentemente en fechas interinas (p. ej., trimestral, mensualmente) durante el año.
2. Se involucra la gerencia en la revisión de las estimaciones contables y financieras significativas y apoyo para las transacciones no usuales significativas y asientos de diario no estándar.
3. Se establece por parte de la gerencia procedimientos para conciliar periódicamente activos físicos, activo operativo, el capital de trabajo operativo (p. ej., efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, activo fijo) con los registros contables relacionados.
4. La información electrónica que se considera crítica, es respaldada diariamente y guardada fuera de las instalaciones. Además se tienen las medidas de seguridad suficiente frente a la información contable y financiera de la porcícola.

Puntos débiles: calificación 1,0

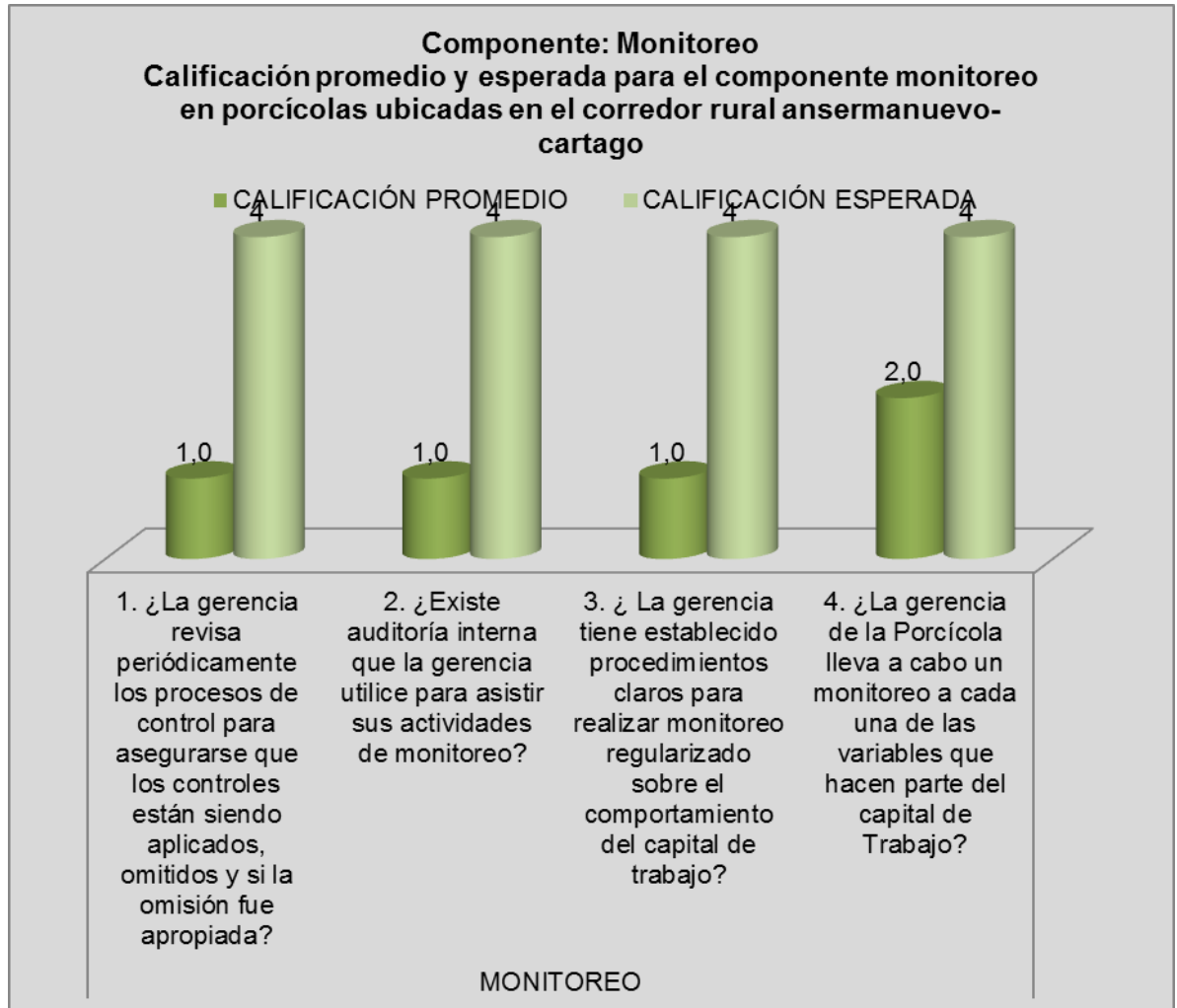
1. No se revisa en las empresas sus políticas y procedimientos periódicamente para determinar si continúan siendo apropiados para las actividades de la Porcícola.
2. La gerencia no plantea objetivos claros en términos de presupuesto, cartera, inventarios, proveedores, disponible, utilidades y otras metas financieras y de operación, son comunicados y monitoreados.
3. La gerencia no ha implantado un sistema de planificación de corto y mediano plazo y de reporte para identificar variaciones en el rendimiento planificado y comunicar las variaciones al nivel apropiado de la empresa.

4. De ser así, la gerencia no investiga estas variaciones y toma acciones correctivas apropiadas y oportunas.
5. no se ha planteado un sistema de presupuesto total, ni se tiene establecido un presupuesto propio para el capital de trabajo.
6. La gerencia no cuenta con indicadores claves de rendimiento (p. ej., presupuestos, utilidades, metas financieras, metas operativas, rotación del capital de trabajo, valor del capital de trabajo por periodo) regularmente (p. ej., mensual, trimestralmente) y no se identifican las variaciones significativas.

#### **7.3.5. Componente Monitoreo.**

Para el componente monitoreo se diseñan cuatro elementos a manera de preguntas enfocadas a percibir la existencia de un elemento de control y auditoría sobre los procedimientos y procesos de la empresa y si estos son monitoreados. Al respecto, la evaluación de los mismos arroja por los encuestados una calificación promedio de 1,3 de un valor esperado de 4,0. Lo cual el calificativo da un cumplimiento insatisfactorio.

Gráfico 11: Principales elementos evaluados componente monitoreo.



Fuente: Diseño propio. Gráfico realizado a partir de los resultados en los criterios de calificación dado al subcomponente monitoreo, con una calificación promedio de 1,3.

A continuación se presenta los resultados de los cuatro elementos evaluados respecto al monitoreo, siendo el cuarto elemento el de mayor atención por parte de la gerencia de las porcícolas referido a si la gerencia de la Porcícola lleva a cabo un monitoreo a cada una de las variables que hacen parte del capital de Trabajo, siendo su resultado el de mejor aplicación, los restantes tres por su calificación no se vienen cumpliendo.

Tabla 8: Resultados de la calificación de los elementos del componente monitoreo

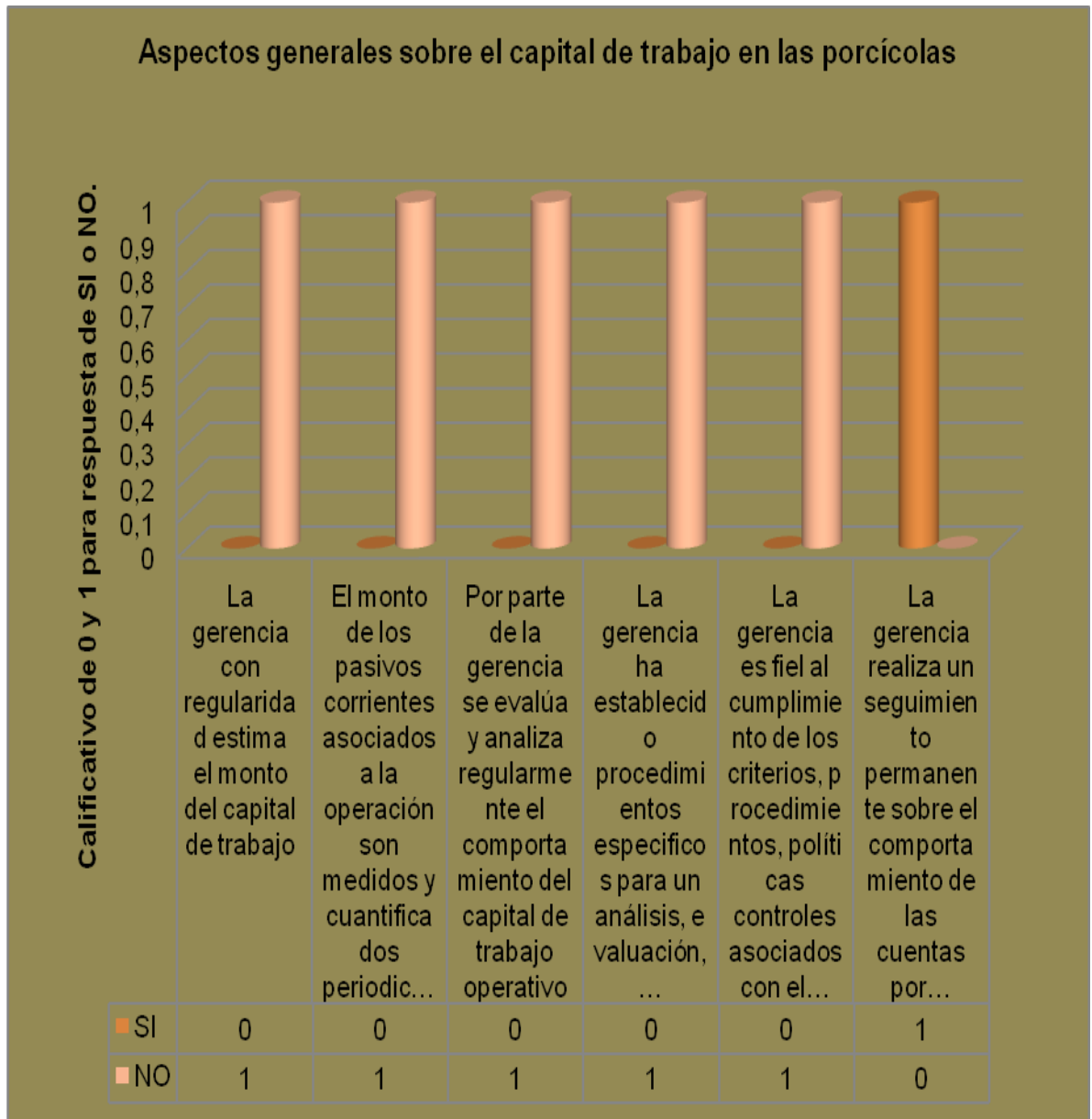
COMPONENTE	ELEMENTOS	CALIFICACIÓN PROMEDIO	CALIFICACIÓN ESPERADA
<b>MONITOREO</b>	1. ¿La gerencia revisa periódicamente los procesos de control para asegurarse que los controles están siendo aplicados, omitidos y si la omisión fue apropiada?	1,0	4
	2. ¿Existe auditoría interna que la gerencia utilice para asistir sus actividades de monitoreo?	1,0	4
	3. ¿La gerencia tiene establecido procedimientos claros para realizar monitoreo regularizado sobre el comportamiento del capital de trabajo?	1,0	4
	4. ¿La gerencia de la Porcícola lleva a cabo un monitoreo a cada una de las variables que hacen parte del capital de Trabajo?	2,0	4
	<b>VALOR TOTAL</b>	<b>1,3</b>	<b>4,0</b>

Fuente: Procesamiento realizado a partir de la tabulación de los resultados del estudio de campo.

#### **7.4. CONTROL INTERNO GENERAL APLICADO A LAS VARIABLES QUE INTEGRAN EL CAPITAL DE TRABAJO DE LA PORCÍCOLA.**

Como proceso final en el diagnóstico de la situación del control interno en las porcícolas se realiza la evaluación de tres grandes componentes referidos a los controles existentes sobre el capital de trabajo enfocado a los procesos de disponible, cartera, inventarios.

Gráfico 12: Principales aspectos sobre el capital de trabajo y su control en las porcícolas.



Fuente: Resultados tabulados del estudio sobre control interno en las porcícolas.

Tabla 9: Principales aspectos de la evaluación general del capital de trabajo.

<b>A. ASPECTOS GENERALES SOBRE EL CAPITAL DE TRABAJO EN LA EMPRESA</b>		
<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
La gerencia con regularidad estima el monto del capital de trabajo	0	1
El monto de los pasivos corrientes asociados a la operación son medidos y cuantificados periódicamente.	0	1
Por parte de la gerencia se evalúa y analiza regularmente el comportamiento del capital de trabajo operativo	0	1
La gerencia ha establecido procedimientos específicos para un análisis, evaluación, seguimiento y control sobre el capital de trabajo.	0	1
La gerencia es fiel al cumplimiento de los criterios, procedimientos, políticas controles asociados con el capital de trabajo de la empresa.	0	1
La gerencia realiza un seguimiento permanente sobre el comportamiento de las cuentas por cobrar y los inventarios.	1	0

Fuente: Resultados tabulados del estudio sobre control interno en las porcícolas.

El único elemento referido al capital de trabajo que se evidencia en las porcícolas según el estudio realizado es la realización de seguimiento permanente al comportamiento de las cuentas por cobrar y los inventarios. Los demás elementos no son tenidos en cuenta por la gerencia, según lo reflejado en la encuesta por parte de los gerentes y/o administradores.

#### **7.4.1. Aspectos internos sobre el control sobre efectivo, cartera**

Para el desarrollo de este subcomponente se plantearon una serie de preguntas las cuales son resueltas por los gerentes y/o administradores con los siguientes resultados:

1. El monto total de cheques en dólares si los hay, que obran en poder del cajero principal no sobrepasa el monto máximo permitido para su envío al depósito, este procedimiento no se lleva a cabo en las porcícolas estudiadas.
2. No se observaron vales de quincena por montos mayores a los autorizados, según registros de anticipo de nómina.

3. En el caso de haber operaciones relevantes e inusuales se tienen los formatos que se indican en el manual de operaciones para eventos relevantes e inusuales, frente a este procedimiento la respuesta fue negativa.

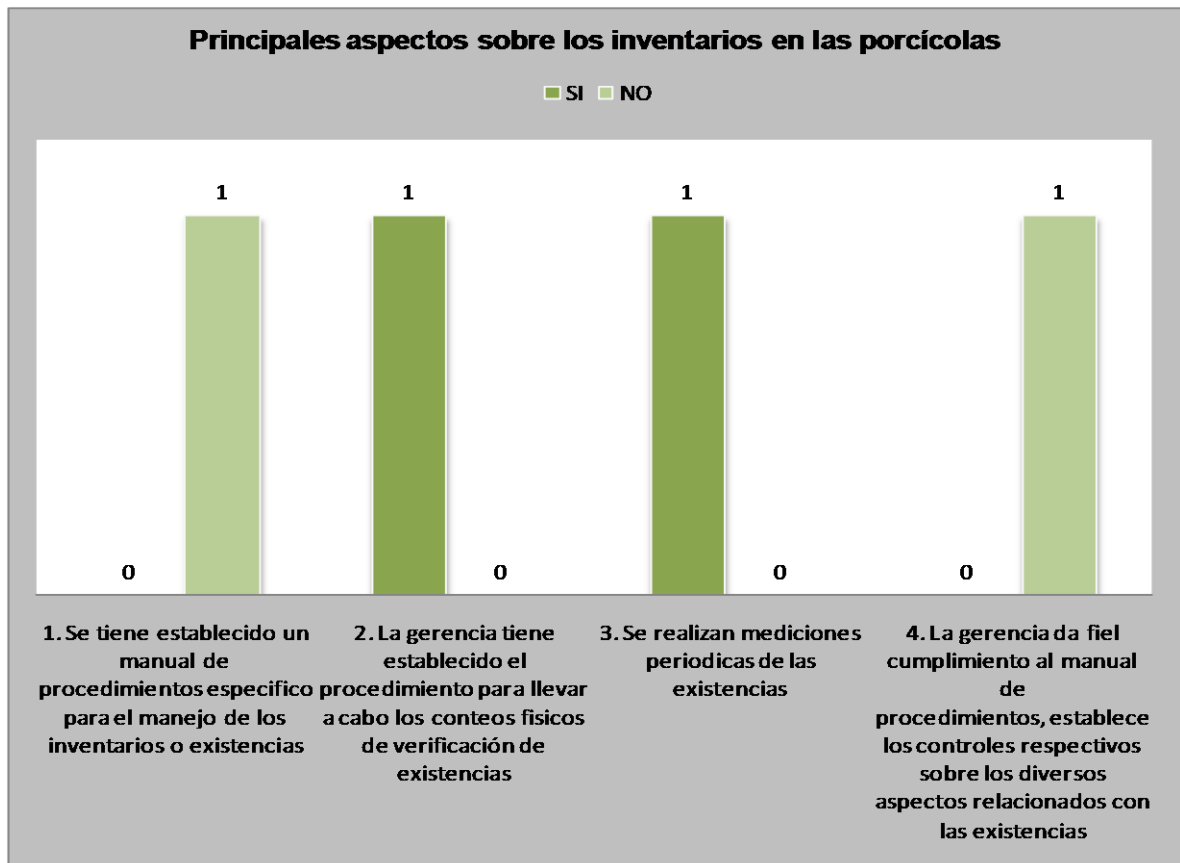
El resto de los procedimientos consultados se vienen realizando en las porcícolas a través de la gestión de los gerentes o administradores respecto al control interno asociado al capital de trabajo.

Tabla 10: Principales procedimientos asociados al capital de trabajo en las porcícolas.

PROCEDIMIENTOS	SI	NO
1.- Las entradas y salidas de capital de trabajo son las permitidas por el reglamento de caja y Bancos.	1	0
2.- Los cheques en moneda Nacional y moneda extranjera que obran en poder del responsable de la caja no rebasan o sobrepasan la fecha límite para su depósito.	1	0
3.- El monto total de cheques en dólares si los hay, que obran en poder del cajero principal no sobrepasa el monto máximo permitido para su envío al depósito.	0	1
4.- El monto total de dinero que obra en poder del responsable de la caja no rebasa el monto máximo permitido.	1	
5.- Se observaron vales de quincena por montos mayores a los autorizados, según registros de anticipo de nómina.		1
6.- Las facturas expedidas por venta a crédito son firmadas debidamente por los clientes de la porcícola.	1	0
7.- Los vales y retiro de caja están debidamente ingresados al sistema y cumplen con los requisitos de conformidad y están firmados por el responsable.	1	0
8.- Al realizar el arqueo de caja y en caso de observarse faltantes estos no son superiores al monto máximo permitido en el reglamento, en el caso de ser mayor se levanta acta de faltante y se firma el respectivo soporte contable.	1	0
9.- En el caso de haber operaciones relevantes e inusuales se tienen los formatos que se indican en el manual de operaciones para eventos relevantes e inusuales.	0	1

## 7.4.2. Principales aspectos sobre los inventarios

Gráfico 13: Aspectos sobre los inventarios referidos al control interno



Fuente: Diseño propio, gráfico obtenido de las respuestas a las preguntas realizadas a los administradores y/o gerentes de las porcícolas.

La evaluación del control interno a los inventarios en las porcícolas deja como resultado los siguientes aspectos:

1. No se tiene establecido un manual de procedimientos específico para el manejo de los inventarios o existencias.



2. La gerencia no da fiel cumplimiento al manual de procedimientos cuando se tiene ya establecido, ni se dan los controles respectivos sobre los diversos aspectos relacionados con las existencias.

3. Las mediciones respecto a los inventarios tampoco se vienen cumpliendo con la debida regularidad.

**7.4.3. Principales aspectos sobre los proveedores y cuentas por pagar relacionadas con la operación.**

Se determinan cinco procedimientos claves en las porcícolas asociados a los proveedores y cuentas por pagar, de lo evaluado los gerentes o administradores, solo un procedimiento es realizado y corresponde a la realización de las mediciones de variación de la cuenta proveedores y cuentas por pagar operativas frente a la cartera y los inventarios, los demás procedimientos no son realizados, lo cual es un reto a mejorar al definir el respectivo manual de control interno aplicado al capital de trabajo en las porcícolas.

Tabla 11: Principales procedimientos establecidos como control interno para los procesos de proveedores y cuentas por pagar.

PROCEDIMIENTOS	SI	NO
1. Tiene la gerencia establecido un manual de procedimientos para el manejo y administración de los proveedores y cuentas por pagar.	0	1
2. Se confronta la importancia de los proveedores de la empresa frente al nivel de las ventas.	0	1
3. Se mide la importancia y la variabilidad de las cuentas por pagar relacionados con la operación frente a las ventas	0	1
3. Se realiza mediciones de variación de la cuenta proveedores y cuentas por pagar operativas frente a la cartera y los inventarios.	1	0
4. Tienen la gerencia criterios y Políticas claras frente al manejo y administración de los proveedores y las cuentas por pagar asociadas a la operación de la empresa.	0	1

5. Aplica adecuadamente la gerencia los diversos procedimientos definidos para el manejo de las cuentas por pagar y los proveedores.	0	1
--	---	---

Fuente: Tabulado propio obtenido del análisis a las respuestas dadas por los administradores o gerentes de las porcícolas.

## Capítulo III

### **8. DEFINICIÓN DE LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO EN LAS PORCÍCOLAS TECNIFICADAS, A FIN DE QUE LA ADMINISTRACIÓN Y MANEJO DEL CAPITAL DE TRABAJO SEA CONFIABLE PARA LAS ACTIVIDADES DE LAS EMPRESAS.**

Antes de desarrollar el tema referido a las Políticas, es necesario primero definir que es política. Se puede definir el término “política” como la declaración general que guía el pensamiento durante la toma de decisiones. La política es una línea de conducta predeterminada que se aplica en una entidad para llevar a cabo todas las actividades, incluyendo aquellas no previstas.

Dependiendo del alcance y propósito que se persiga, la política puede clasificarse como Política general, esto se establece para todas las entidades y las políticas para un caso específico, generalmente se origina fuera de la entidad, como las leyes y los reglamentos directivos de sistemas administrativos. Para el caso del manejo y administración del capital de trabajo para las porcícolas, el gerente opta por una “Política específica” por cuanto ha de provenir de la alta gerencia y se diseña para cada porcícola atendiendo a su estructura, cultura organizacional, estilo administrativo y propósitos perseguidos con la administración del capital de trabajo y afectará única y exclusivamente a cada negocio porcícola.

Ahora sí, para la definición de las políticas desde el control interno referidas al capital de trabajo, es necesario partir del entendimiento de lo que es la administración del capital de trabajo. Este término se refiere al manejo de las cuentas corrientes de las empresas porcícolas localizadas en el corredor rural Cartago-Ansermanuevo que incluyen activos y pasivos circulantes, tal como el disponible, los valores negociables o inversiones temporales, los deudores cliente (cuentas por cobrar o cuentas corrientes comerciales) y los inventarios.

---

<sup>42</sup> Tomado de documento Políticas Contables, Estimaciones y Errores, publicado por la Universidad ICESI, contabilidad internacional, escrito por la CP Jennifer Rojas Montoya.

La administración del capital de trabajo es uno de los aspectos más importantes en todos los campos de la administración financiera. Si las porcícolas no pueden mantener un nivel satisfactorio del capital de trabajo, es probable que llegue a un estado de insolvencia técnica, y que se vea forzada a declararse en quiebra<sup>43</sup>.

Los activos circulantes de las empresas porcícolas deben ser lo suficientemente grandes para cubrir sus pasivos circulantes y poder así asegurar un margen de seguridad razonable. Los pasivos circulantes básicos de interés que se deben cuidar por parte de la administración actual de las porcícolas están dados por los proveedores por pagar nacionales, las cuentas por pagar, documentos por pagar y otros pasivos acumulados. Cada una de estas fuentes de financiamiento a corto plazo debe administrarse cautelosamente para asegurar que se obtengan y utilicen de la mejor manera posible.

El capital de trabajo es considerado por diversos autores como Oscar León García, como el capital adicional, diferente de la inversión inicial, con él que se debe contar para que empiece a funcionar el Negocio y también durante el funcionamiento normal del mismo, producto del desarrollo natural que ocurre entre el comportamiento de los ingresos y egresos en un periodo corto en las empresas.

Es importante pensar en el capital de trabajo, porque inicialmente se tendrá que gastar antes de ver utilidades, esto le pasa a todo tipo de negocio que se emprenda y el emprendedor debe ser cauteloso en ese aspecto, igual, cuando las empresas han madurado, la gerencia debe estar atenta al comportamiento de este elemento dentro de la estructura operativa y financiera de la empresa<sup>44</sup>.

---

<sup>43</sup> Gitman, Lawrence J. Fundamentos de Administración Financiera. Tomos I y II.

<sup>44</sup> Weston, J. Fred y Brigham, Eugene F. Fundamentos de Administración Financiera. Décima Edición.

## 8.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS PARTIDAS QUE AFECTAN EL CAPITAL DE TRABAJO

Si se parte de la premisa que el capital de trabajo desde el punto financiero, está compuesto por los siguientes elementos:

11 Disponible. Efectivo y bancos

12 Inversiones

13 Deudores Clientes

14 Inventarios

También la gerencia debe ser consciente de que las múltiples operaciones que se llevan a cabo al interior y exterior de la empresa han de modificar, positiva o negativamente (aumentan o disminuyen) el capital de trabajo, y el conocimiento de esas variaciones son las que dan las herramientas para que se manejan y se interpreten adecuadamente, teniendo presente ese aspecto, se debe identificar cuales cuentas de las mencionadas son las que aumentan y a partir de qué tipo de decisiones y cuales decisiones implica que las mismas disminuyen.

En el siguiente esquema se aprecian cuáles de las cuentas que integran el activo corriente y el pasivo corriente, variables propias del capital de trabajo de las porcícolas, han de aumentar o disminuir según las decisiones tomadas.

Tabla 12: Resumen del movimiento de las cuentas del activo y pasivo corriente.

<b>Cuentas que aumentan según las decisiones</b>	<b>Cuentas que disminuyen según decisiones</b>	<b>Decisiones neutras</b>
<b>Aumentan:</b> El crédito otorgado por proveedores.	<b>Disminuyen:</b> El pago de impuestos. El pago de obligaciones	<b>No lo aumentan ni disminuyen:</b> La recuperación de

Los préstamos tomados de instituciones financieras.	laborales.	cartera.
La emisión de bonos a corto y largo plazo.	El pago de prestaciones sociales.	La venta de las inversiones.
La constitución de hipotecas.	La redención de bonos.	La titularización de cartera.
La emisión de cuotas, partes de interés y acciones.	La compra de activos fijos.	Las compras de contado de inventarios.
Las retenciones aplicadas en ventas.	La acusación de diferidos.	La reinversión del disponible en inversiones.
		Los impuestos de renta y complementarios.
		Causación de otros impuestos.
		Las prestaciones sociales acumuladas.

Fuente: Deducciones derivadas del entendimiento de las decisiones de la gerencia en el manejo del capital de trabajo en la empresa.

En resumen, el capital de trabajo (Activos corrientes) se afecta con operaciones del pasivo corriente, pasivo a largo plazo y con la emisión de aportes de capital, también con la utilización del activo corriente como gastos o conversión en activos fijos. Ahora que partidas afectan ¿el capital neto de trabajo? Si se tiene la premisa que el capital neto de trabajo desde el punto contable está compuesto por los siguientes elementos:

Activos corrientes: Disponible (Efectivo y bancos), Inversiones, Deudores Clientes, Inventarios y Gastos pagados por anticipado (cuenta manejada bajo el Decreto 2649 de 1993 hasta la aplicación en la porcícolas en el año 2016).

Menos los pasivos corrientes: Obligaciones financieras, laborales, de impuestos, entre otras propias de la estructura financiera de cada una de las porcícolas, las operaciones que modifican el capital neto de trabajo, son:

Tabla 13: Cuentas que aumentan o disminuyen en decisiones de capital de trabajo neto.

<b>Cuentas que aumentan según las decisiones</b>	<b>Cuentas que disminuyen según decisiones</b>
<p><b>Aumentan:</b></p> <p>La emisión de bonos de bonos a largo plazo.</p> <p>La hipotecas.</p> <p>La emisión de cuotas, partes de interés y acciones.</p> <p>Las retenciones aplicadas en ventas.</p>	<p><b>Disminuyen:</b></p> <p>La redención de bonos.</p> <p>La compra de activos fijos.</p> <p>La causación de diferidos.</p> <p>No lo aumentan ni disminuyen:</p> <p>El crédito otorgado por proveedores.</p> <p>Los préstamos de instituciones financieras.</p> <p>El pago de impuestos.</p> <p>El pago de obligaciones laborales.</p> <p>El pago de prestaciones sociales.</p> <p>La recuperación de cartera.</p> <p>La venta de las inversiones.</p> <p>La titularización de cartera.</p>

	<p>Las compras de contado de inventarios.</p> <p>La reinversión del disponible en inversiones.</p> <p>Los impuestos de renta y complementarios.</p> <p>Causación de otros impuestos.</p> <p>Las prestaciones sociales acumuladas.</p>
--	---

Fuente: deducciones propias extraídas del concepto de capital de trabajo neto operativo, ya planteado y definido en capítulos anteriores.

A manera de resumen se dice entonces que, el capital neto de trabajo (Activo corriente menos pasivo corriente), solamente se afecta con operaciones de largo plazo, como hipotecas, bonos y emisión de capital, también con la utilización como gasto y en activo no corriente en compra de activos fijos.

## **8.2. MARCO GENERAL PARA IDENTIFICAR EL TIPO DE POLÍTICAS EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LAS PORCÍCOLAS.**

Para la definición del tipo de política asociada al manejo o administración del Capital de Trabajo a establecerse en las porcícolas, es necesario precisar dos aspectos básicos:

**1. Política de inversión en activos circulantes:** esto es, precisar el nivel apropiado de los activos circulantes que hoy se tiene, tanto en forma total como en cuentas específicas.



**2. Política de financiamiento de activos circulantes:** establecer la forma en que la gerencia debería financiar los activos circulantes actuales y los que se pretendan incrementar en el corto plazo.

Teniendo en cuenta que el capital de trabajo, es en esencia, el disponible para el funcionamiento de la empresa y que su administración conlleva a desarrollar una serie de políticas y estrategias que permitan administrar eficientemente los fondos de las empresas porcícolas, que por lo general, son escasos.

El Activo circulante está compuesto por las cuentas contables de Caja y Banco, Cuentas por cobrar a clientes e inventario (mercaderías para la venta o materia prima), este activo representa la porción de la inversión que circula de una forma a otra en la conducción ordinaria de la empresa (formando parte esencial del ciclo operativo de la empresa).

Por su parte los pasivos circulantes representan el financiamiento a corto plazo, las obligaciones en la que la porcícola incurre para completar sus procesos productivos, de explotación porcícola y posterior venta de los activos biológicos; las cuentas que los componen son cuentas por pagar a proveedores (que representan financiamiento a corto plazo), los sobregiros bancarios (financiamiento inmediato), los pagos a empleados y operarios de la granja y por supuesto, los impuestos que se abonan al gobierno y las demás cuentas por pagar derivadas de otras decisiones de financiamiento a cero costos asumidas por la gerencia en su proceso de toma de decisiones.

Teniendo como marco estos dos ejes referentes al capital de trabajo, se plantea en este documento, las líneas requeridas para establecer las políticas enfocadas hacia una adecuada administración de los activos corrientes en las porcícolas, siendo la política de inversión el primer desarrollo que se plantea a continuación.

### **8.2.1. Políticas referidas a la inversión en el capital de trabajo requerido**

Dentro de las políticas relacionadas con la gestión<sup>45</sup> y el manejo del capital de trabajo, el activo circulante juega un papel fundamental en el mantenimiento de recursos necesarios para operar y en los cuales la gerencia tiene injerencia directa en el corto plazo; hay que tener en cuenta que la mayoría de las porcícolas o negocios pecuarios del entorno, experimentan fluctuaciones cíclicas y/o estacionales, que modifican su oferta y determinan la demanda de su producto (los cerdos). Para ello toda porcícola debe acumular activos circulantes cuando la economía es fuerte y liquidar sus inventarios y reducir sus cuentas por cobrar, en caso en el cual la economía sea débil o poco estable, que para el caso Colombia se evidencia más la segunda parte que se menciona, esto es una economía débil y de bajo crecimiento según los últimos estimativos dados por las autoridades económicas del país y las precisiones que hizo el Fondo Monetario internacional al bajar la expectativa de crecimiento a un 2,3% anual<sup>46</sup>.

El administrador o gerente del negocio porcícola debe considerar que nivel de inversión ha de mantener en activos circulantes permanentes (como el disponible, incluso al final del ciclo operativo) y que nivel de inversión prevé en cuanto a los activos circulantes temporales o estacionales (es decir, aquellos que fluctúan con las variaciones estacionales o cíclicas que se dan dentro del negocio porcícola y previamente identificado por el gerente). La debida consideración por parte de la gerencia de estos activos en sus valores adecuados (para esto debe utilizar herramientas de tipo estadísticos o instrumentos de análisis financieros tanto técnicos como fundamentales), permitirá determinar las necesidades de

---

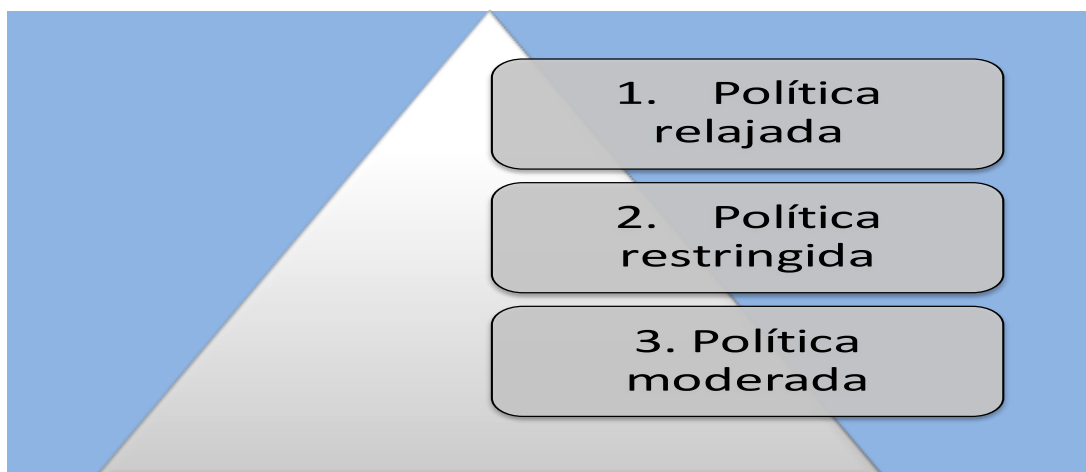
<sup>45</sup> “La Administración del Capital de Trabajo determina la posición de liquidez de la empresa, y la liquidez es necesaria para la sobrevivencia”. F. Weston y E. Brigham (1994).

<sup>46</sup> Información tomada de noticias aparecidas en noticiero televisivo en la semana del 21 al 24 de marzo del presente año, en la sección indicadores económicos.

financiamiento y por ende, influirán en el manejo del capital de trabajo para la porcícola.

Las políticas que se adopten por parte de la gerencia o la unidad administrativa en el manejo del capital de trabajo en cada una de las porcícolas deben estar relacionadas a dos aspectos básicos: la “política de inversión en activos circulantes”, la cual está relacionada con el nivel monetario apropiado de los activos circulantes a reflejarse en los estados financieros, tanto en forma total como en cuentas específicas y la “política de financiamiento de activos circulantes”, la cual contempla la forma en que deberían financiarse los activos circulantes.

Gráfico 14: Tipos de Políticas en el manejo del Capital de trabajo.



Fuente: Esquema establecido a partir de los tres tipos de políticas enunciadas para el manejo de capital de trabajo. Ilustración tomada de SmartArt de Microsoft office.

Entendido ese entorno, hay otro aspecto que se debe tener en cuenta y es el relacionado con la cantidad total de activos circulantes que se han de mantener y que sea concordante con el nivel de operaciones que se realizan en cada porcícola. Para este punto se pueden contemplar tres políticas alternativas que difieren en el punto, que mantienen distintos niveles de activos circulantes para dar apoyo a cualquier nivel dado de ventas:

### **8.2.1.1. La primera es la “política relajada”.**

Este tipo de políticas mantiene cantidades relativamente grandes de efectivo, valores negociables e inventarios. Las ventas son estimuladas por el uso de una política de crédito que proporciona un financiamiento liberal para los clientes y un nivel correspondientemente alto de cuentas por cobrar.

Este tipo de política es empleada con frecuencia en época de crisis económica ya que implica el aumento de las cuentas por cobrar (aumentando de por sí los días de crédito), con el objeto de incrementar sustancialmente las ventas y mejorar el flujo operativo de las porcícolas.

La política relajada se caracteriza por mantener niveles altos de efectivo, valores negociables e inventarios; así como un prolongado nivel de conversión del ciclo de efectivo.

Respecto a este tipo de políticas la gerencia debe estar muy atenta a la lectura de las señales que la economía arroja a partir de la interpretación de los principales indicadores macroeconómicos como el comportamiento del Producto interno bruto, el nivel de inflación tanto en precios como de costos o el conocido IPP, índice de precios al productor, el comportamiento del sector porcícola, las decisiones de política económica que el gobierno promulgue a través del ministerio de agricultura, el comportamiento del mercado porcícola, el contrabando, esos y otros menores son los síntomas que el directivo debe vigilar y estar atento para ajustar la política de mantenimiento de capital de trabajo en el corto plazo y reducir los posibles momentos de iliquidez que puedan presentarse.

Resumen de este tipo de política:

Mantiene cantidades relativamente grandes de efectivo, valores negociables e inventarios.

Las ventas son estimuladas por el uso de una política de crédito que proporciona un financiamiento liberal para los clientes y un nivel correspondientemente alto de cuentas por cobrar.

Es utilizada en época de crisis económica ya que implica el aumento de las cuentas por cobrar (aumentando días de crédito), con el objeto de aumentar las ventas y mejorar mi flujo operativo.

#### **8.2.1.2. La segunda es la “política restringida”.**

La política restringida lleva a la gerencia de la porcícola a minimizar los niveles de inventario, efectivo circulante y valores negociables que están registrados en sus estados financieros pero que son movidos continuamente en cada periodo. Este tipo de política se emplea en tiempos de auge económico ya que por las condiciones macroeconómicas permiten que la empresa logre vender lo esperado y por lo tanto, no necesite aumentar los días de crédito (por medio de ella se busca disminuir las cuentas por cobrar), manteniendo bajos los saldos de efectivo y de inversiones negociables a corto plazo, realizando por otro lado, mínimas inversiones en inventario (estático o de seguridad, esto es se compra lo absolutamente necesario y justo para la explotación o para mantener un nivel dado de venta de animales).

Este tipo de política se caracteriza por mantener un nivel medio de efectivo, inventario y valores negociables; así como un nivel equilibrado en relación a las cuentas por cobrar, que permitan crear estabilidad entre las cuentas a crédito u obligaciones con terceros y las cobranzas y las ventas al contado. Por otro lado, el ciclo de conversión de efectivo, se orienta más a un nivel medio, reduciendo el nivel de fondos ociosos al interior de la empresa, para que no se afecte la ineficiencia en la actividad de la empresa y reducir el riesgo liquidez de los recursos inmovilizados.

Resumen de la política restringida:

Activo circulante bajo: El mantenimiento de efectivo, valores negociables e inventarios se ve minimizado.

Utilizada en época de auge económico ya que por las condiciones macroeconómicas permiten que la empresa logre vender lo esperado y por lo tanto no necesite aumentar los días de crédito (disminuye cuentas por cobrar), manteniendo bajos saldos de efectivo y de inversiones negociables a corto plazo, realizar pequeñas inversiones en inventario.

### **8.2.1.3. La tercera política es la “moderada”**

La política moderada a implementarse por parte de la gerencia o unidad administrativa de las porcícolas, es aquella que observa características de las dos anteriores. Se encuentra entre ambos extremos, buscando mantener un equilibrio entre ambas con niveles dentro de lo normal en lo relacionado al activo circulante (aquí la decisión de la gerencia es mantener un activo promedio en aquellas cuentas de más representatividad en su activo corriente y en el pasivo corriente como tal).

La directriz clara es que, hay que observar bajo condiciones de certeza, adecuados niveles de recursos, en el cual las ventas, costos, plazos, entre otros aspectos manejados por la gerencia, son conocidas con una meridiana seguridad, dicho esto, los responsables del manejo de los recursos en las porcícolas mantendrían niveles mínimos de activos circulantes.

Tomar una decisión que implique en cualquier circunstancia mantener un monto mayor en capital de trabajo, esta acción de alguna manera incrementaría la necesidad de obtener un financiamiento externo sin un aumento correspondiente en las utilidades.

Por su parte cualquier decisión de tenencia de recursos por más pequeña que esta sea, implica dificultades en el plan de pagos establecidos por la porcícola, esto es, entra en un periodo corto de retraso de pagos (mano de obra, proveedores e instituciones financieras) y por ende un impacto negativo en la operación al darse pérdida de ventas, por faltantes de inventario disponible para llegar a los mercados atendidos y esto generaría también la aplicación de una

política de crédito restringida.

Este último tipo de política como tal, debe incluir en su análisis y decisión de si se toma, el componente de la incertidumbre, por cuanto la gerencia de la porción requiere de alguna cantidad mínima de efectivo y de inventarios para operar en el corto plazo y esa inversión debe ser la necesaria para no estrangular el circuito de recursos al interior de la empresa (tomando como base los pagos esperados, ventas esperadas, plazos esperados, entre otros desembolsos debidamente identificados y de necesario y estricto cumplimiento), más una cantidad adicional (margen de seguridad) que permiten enfrentarse a diversas desviaciones respecto a los valores esperados.

Similarmente, los niveles de cuentas por cobrar se determinan mediante los términos de crédito, mientras más estrictos sean éstos, más bajo será el volumen de cuentas por cobrar, aunque eso signifique en el corto plazo el perder algunas ventas, mientras el mercado se reacomoda y los competidores inmediatos también reaccionan si se encuentran en situaciones similares.

Resumen de la política moderada:

Este tipo de política se encuentra entre ambos extremos, esto es, un activo circulante promedio normal, con el fin de establecer por parte del gerente un equilibrio entre las otras dos políticas mencionadas, esto es la relajada y la restringida.

Tabla 14: Matriz resumen correspondiente a los tipos de políticas a tomar en las decisiones de inversión en Activo Corrientes.

<b>POLITICA ECONÓMICA</b>	<b>Efectivo y valores</b>	<b>Inventario</b>	<b>Cuentas por cobras (ventas)</b>	<b>CCE</b>
<b>RELAJADA:</b> Alta Incertidumbre	ALTO	ALTO	ALTO (a crédito)	Prolongado
<b>MODERADA:</b> Media incertidumbre	MEDIO	MEDIO	MEDIO	
<b>RESTRINGIDA:</b> Condiciones de Certeza	BAJO	BAJO	BAJO (Sin crédito)	CORTO

Fuente: Resumen obtenido a partir de la características de los tipos de políticas mencionadas en cuanto a la administración del capital de trabajo.

### 8.2.2. Políticas de Financiamiento en Activo Circulantes (AC):

La política de financiamiento del activo circulante para las porcícolas se define para este trabajo como la manera en la que la gerencia establece la forma de proporcionar los recursos financieros necesarios para cubrir las necesidades que demanda los activos circulantes del negocio, y los clasifica según la temporalidad de la demanda entre recursos permanentes y recursos temporales o cíclicos.

La política de financiamiento del activo circulante que se identifica en las porcícolas parte de identificar efectivamente por parte de la administración cuales son las necesidades de financiamiento, y en esa identificación se establecen entonces dos grandes líneas de recursos que son propios para este tipo de negocios:



Gráfico 15: Tipos de necesidades de financiamiento del capital de trabajo en las porcícolas.



Fuente: Esquema propio tomado de los dos tipos de necesidades de financiamiento. Ilustración tomada de SmartArt de Microsoft office.

**a. Necesidades permanentes:** Consiste en los activos fijos más la porción permanente de los activos circulantes de la empresa. Este tipo de inversiones permanece sin cambios durante el año.

**b. La necesidad temporal (Según el ciclo o estacionalidad del negocio)**

Consiste en la porción temporal de los activos circulantes, este tiene variaciones y comportamientos diversos durante todo el año.

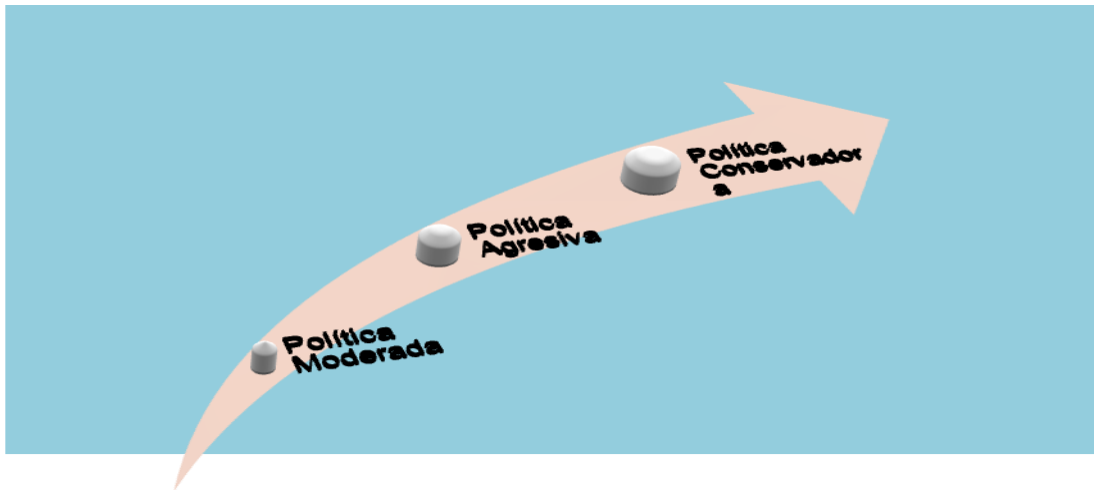
Las necesidades de financiamiento de la empresa se dividen en:

La necesidad permanente: consiste en los activos fijos más la porción permanente de los activos circulantes de la empresa. Permanece sin cambios durante el año.

La necesidad temporal (cíclica o estacional): consiste en la porción temporal de los activos circulantes, varía durante el año.

En la literatura existente sobre Capital de trabajo, existen tres enfoques o políticas que permiten determinar una estructura financiera del capital de trabajo adecuada a cada negocio, esos tipos son: la moderada, la agresiva y la conservadora, ver gráfico.

Gráfico 16: Tipo de política en la financiación del capital de trabajo



Fuente: Esquema definido a partir del componente teórico de los tipos de políticas de financiación del capital de trabajo. Ilustración tomada de SmartArt de Microsoft office.

#### **a. El enfoque compensatorio, dinámico o agresivo:**

La aplicación de una política de financiamiento que sea asumida por la gerencia de la porcícola debe tomar en cuenta su estilo gerencial y la cultura organizacional propia de la empresa, en esto tiene que ver por el ejemplo que el estilo de Gerenciar en determinada porcícola se incline por el enfoque dinámico o agresivo como también se le conoce, supone que la empresa debe financiar sus requerimientos a corto plazo con fondos a corto plazo y las necesidades a largo plazo con financiamiento a largo plazo.

Las variaciones temporales de los requerimientos de fondos de la porcícola se obtienen a partir de fuentes de fondo a corto plazo, en tanto que las necesidades de financiamiento permanentes provienen de fondos a largo plazo. Según este enfoque la gerencia no tendría capital de trabajo ya que sus activos circulantes (requerimientos de financiamiento a corto plazo), serían exactamente iguales a sus pasivos circulantes financiamiento disponible a corto plazo. Este enfoque de alguna manera se torna con cierto nivel de riesgo para la gerencia, por cuanto supone que todos los elementos de la política y las variables contempladas han de comportarse de una manera asertiva.

Esta estrategia es calificada por muchos gerentes financieros consultados y por análisis financieros demasiado arriesgada, porque coloca a la empresa en una línea muy delgada referente a que opera sin capital de trabajo, ya que ninguna de las necesidades estacionales a corto plazo de la empresa, se financia con la utilización de fondos a largo plazo. El enfoque compensatorio es peligroso en comportamientos atípicos del sector porcícola en Colombia, no solo desde el punto de vista de capital de trabajo, sino también porque la gerencia de la porcícola recurre hasta donde sea posible a sus fuentes de financiación interna con fondos a corto plazo para hacer frente a las fluctuaciones estacionales de sus requerimientos de fondos. En los actuales momentos por los que pasa la economía colombiana y el sector porcícola, este tipo de política de financiamiento en las inversiones requeridas del capital de trabajo, no es muy recomendable y dentro del planteamiento que realiza la investigadora en este trabajo, de hecho no se recomienda su aplicación, pero es preciso darla a conocer para efectos de las decisiones que pueda tomar la gerencia en un momento dado.

#### **b. El enfoque conservador**

Este tipo de enfoque, consiste en que todos los requerimientos de recursos que demande la porcícola van a ser financiados con fondos a largo plazo, por lo tanto, se han de emplear aquellos recursos o fondos que un corto plazo sea obtenidos adecuadamente y fácilmente y se utilizarían en caso de una emergencia o un desembolso inesperado de dinero y que no estuvo previsto en el presupuesto de capital establecido previamente por la gerencia financiera.

Este enfoque para análisis financieros y gerentes financieros consultados (8 docentes de la universidad del valle, universidad de caldas y de la universidad libre de Pereira) lo consideran muy costoso, pues mantiene solicitudes de fondo durante todo el año sin que sea necesario, sin embargo tiene como ventaja a diferencia del enfoque anterior, que es menos arriesgado, pues opera con el máximo de capital de trabajo.

A diferencia del primer enfoque, esto es, el enfoque compensatorio ya mencionado el cual produce un nivel de utilidades media o altas según las circunstancias y decisiones financieras tomadas por la gerencia en su momento, este tipo de enfoque y decisiones también genera un alto riesgo, en tanto, el enfoque

conservador produce utilidades bajas y de bajo riesgo, por lo que a juicio de la investigadora, en un momento dado, la gerencia de la porcícola puede entrar a considerar la aplicación de una política combinada, esto es, diseñar acciones donde la combinación contenga los principales aportes y ventajas que arroja los enfoques anteriores, y su debido análisis debe dejar para la gerencia un indicador propio de una estrategia financiera aceptable para la porcícola en el corto plazo.

**c. El enfoque alternativo, intermedio o moderado.**

Este tercer enfoque que se plantea dentro de la definición de las políticas de financiamiento del capital de trabajo, se basa en la combinación del enfoque compensatorio y el conservador para obtener las ventajas de cada uno de los enfoques, produciendo así una rentabilidad moderada y un riesgo aceptable.

Desde la gerencia de las porcícolas se debe procurar a partir de los elementos aquí esbozados el establecer una línea de una adecuada y buena administración financiera para el capital de trabajo requerido para las porcícolas.

Desde este punto, es necesario precisar que uno de los elementos vitales para la planificación óptima de los recursos económicos en la porcícola, y para poder hacer frente a todos los compromisos económicos presentes y futuros, ciertos e inciertos que le permitan a ésta reducir sus riesgos e incrementar sus márgenes operacionales y el indicador de rentabilidad para el negocio, corresponde a la evaluación del nivel monetario del recurso requerido y el costo de la financiación del mismo.

La decisión que debe tomar el gerente sobre qué tipo de financiamiento es el adecuado para la porcícola está dado por:

- a. Las características operativas internas de la porcícola, este elemento en cierta medida garantiza en gran medida el éxito en la implementación y puesta en marcha de la política.
- b. La generación de recursos o fondos internos
- c. La facilidad de acceso a financiamiento externo.
- d. Al costo de la financiación

- e. Al plan financiero establecido a corto y mediano plazo
- f. A los objetivos financieros trazados desde la gerencia

### **Hacia una política óptima de capital de trabajo**

La política de capital de trabajo para una porcícola se describe en términos de estrategias que por separado considera las variables y cuentas que integran el activo corriente y el pasivo corriente, tal como se ha expuesto al comienzo de este capítulo y donde se muestra los efectos de aumento y disminución que causan las decisiones tomadas sobre esos dos grandes grupos de cuentas en un estado financieros.

Un negocio como los de la línea porcícola relativamente puede enmarcarse dentro de un contexto de política conservadora, esto lleva a la gerencia por ejemplo, a seleccionar estrategias conservadoras tanto para la administración de activos corrientes como de sus pasivos corrientes más representativos. De manera similar y dependiendo de las circunstancias, la gerencia puede optar por una política de tipo agresiva, y esa postura asumida desde la gerencia implica que escogería ser agresiva en ambas áreas. Sin embargo, la mayoría de las gerencias en porcícolas en el medio regional del valle del Cauca adoptan políticas que buscan utilidad (ganancia o beneficios) con riesgo moderado.

Por lo tanto, la gerencia puede establecer para sí, una política moderada de capital de trabajo, y lo haría para estructurar dentro de su plan financiero de corto plazo, las respectivas estrategias individuales para evitar asumir altos riesgos en ambas estrategias, esto es, en la agresiva y la conservadora.

Por lo tanto, si un gerente en este tipo de negocios puede entrar con sus decisiones compensar una estrategia agresiva con una conservadora, esto le dará mejores resultados que si solo se enfoca en una sola de las políticas. Por ejemplo, una estrategia agresiva de pasivos corrientes combinada con una estrategia conservadora de activos corrientes produce una política global con características de utilidad o ganancia y sobre todo, con un riesgo moderado. Por

lo tanto, resultados similares se presentarán cuando la gerencia se decide por una estrategia conservadora de pasivos corrientes y la combina con una estrategia agresiva de activos corrientes.

En resumen, para la gerencia, la buena o mala administración de los recursos obtenidos en el financiamiento de los principales renglones del capital de trabajo previstos a corto plazo, afecta directamente la liquidez de la porcícola y por ende, el flujo de efectivo, el ciclo de efectivo y el ciclo operativo.

### **8.3. DEFINICIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO EN LA ADMINISTRACIÓN Y MANEJO DEL CAPITAL DE TRABAJO.**

El otro aspecto asociado a la línea del tipo de políticas que la gerencia debe manejar para una adecuada administración del capital de trabajo en las porcícolas, están los aspectos relacionados con la observancia del de control interno propios y asociado a dichas políticas.

Entre los aspectos de control interno que la gerencia debe tener presente al establecer el tipo de política para el manejo del capital de trabajo están los siguientes Procedimientos<sup>47</sup>:

- a. Comprobar previamente que al implementar el tipo de política, la gerencia verifique que la decisión se toma sobre la base de una debida verificación del nivel de protección de los recursos y bienes de la porcícolas.

---

<sup>47</sup> Auditoría. Normas Técnicas, Control Interno, Planificación del Trabajo, Objeto y Procedimientos. Tomo I. Edición 1996 Didáctica Multimedia S. A. 5. Informe especial. La Auditoría como instrumento de Control Informativo Caballero Bustamante. Tomo II. Edición 1999.

- b.** Verificar la fiabilidad e integridad de la información tomada de los estados financieros y relacionados con el capital de trabajo, y en particular el cumplimiento del plan de Contabilidad, y los principios contables para el registro de las cuentas que hacen parte del capital de trabajo.
- c.** Comprobar el cumplimiento de la normativa interna en materia financiera en el manejo del activo corriente y el pasivo corriente fijados previamente por la gerencia;
- d.** Comprobar el cumplimiento de la legislación aplicable en materia financiera y tributaria en aquellas cuentas del activo y pasivo corriente.
- e.** Conocer, valorar y realizar propuestas de mejora sobre el manejo y la organización de los procedimientos contables en cuentas del activo y pasivo corriente que revele adecuadamente la información registrada.
- f.** La Gerencia Administrativa de la porcícola es responsable de supervisar la implementación efectiva de las disposiciones señaladas en el procedimiento, gestión y asignación de los recursos requeridos para la financiación del capital de trabajo, así como de implementar las acciones correctivas que se requieran para cumplir con los requisitos establecidos.
- g.** Los Procedimientos de administración y control interno económico y financiero en primer lugar, ha de obtener información de manera directa sobre el funcionamiento y administración del sistema de control interno, bien a través del acceso directo a los documentos o los sistemas informáticos y de gestión, o de las entrevistas o elaboración de cuestionarios con el personal operativo y administrativo de la porcícola involucrado en los procesos y procedimientos con el disponible, la cartera y los inventarios;

- h.** Realizar las distintas pruebas y valoraciones a partir de la información obtenida y de la experiencia hasta el momento, identificando las áreas de riesgo y los elementos susceptibles de mejora y optimización para el manejo del capital de trabajo asociado al tipo de política asumida.
- i.** Recolectar información y análisis de riesgos, posterior a esto elaborar el informe de control interno, tomando los datos suministrados por el Área de Finanzas.
- j.** Tomar los resultados derivados de procesos de auditoría externa.
- k.** Presentación del informe sobre la aplicabilidad de la política y dar a conocer los resultados efectivos de la aplicación de la política para el buen manejo del capital de trabajo de la porcícola ante la junta directiva.
- l.** Al fijar el tipo de cartera el gerente debe aplicar y verificar que efectivamente en el área de Cartera se estén llevando a cabalidad los controles respectivos, así como supervisar el buen funcionamiento de la cartera de crédito.
- m.** Verificar el adecuado establecimiento de normas de control interno de los respectivos fondos variables establecidos para las diversas áreas operativas de la porcícola, antes de fijar una política determinada.
- n.** Realizar la observación directa en el cumplimiento de controles fijados y las normas establecidas en el manual interno de la porcícola e identificar los respectivos elementos de manejo de cuentas como disponible, cartera e inventarios para relacionarlos con la política de manejo del capital de trabajo.



- o.** Identificar previamente las pautas o normas explícitas a nivel general de la porcícola para delimitar el manejo de los distintos recursos, así como del diario flujo de efectivo; y su impacto en la aplicación de la política de manejo del capital de trabajo.
- p.** Verificar la efectividad de los controles físicos para la identificación oportuna de los documentos que soportan el registro de las transacciones relacionadas con el efectivo, el cobro y la disponibilidad de los inventarios.
- q.** Al fijar una política restrictiva o dinámica en el manejo del capital de trabajo previamente supervisan formalmente o a profundidad las gestiones de recaudo y cobro y reducir el impacto en el flujo del efectivo con la implementación de la respectiva política.
- r.** Aplicar y supervisar previo a la fijación de la política el procedimiento de control interno para el manejo de inventarios; además deberá velar por que los funcionarios del área de almacenamiento conozcan las políticas establecidas para tal fin y las apliquen durante la práctica de sus funciones.

#### **8.4. OTROS CRITERIOS AL DECIDIR POR UNA POLÍTICA DINÁMICA, AGRESIVA O INTERMEDIA**

- a.** Los siguientes criterios son aplicables a la política de cada porcícola por parte de la gerencia al definir una línea de política para la administración del capital de trabajo:
- b.** Establecer la política por escrito y organizarla en forma sistemática en guías o manuales, según los casos, para permitir efectuar las actividades autorizadas en forma efectiva, eficiente y económica, así como proporcionar seguridad razonable de que los recursos se encuentran debidamente protegidos.

- c. Comunicar la política a todos los funcionarios y empleados de la porcícola cuyas obligaciones contribuyan al logro de sus objetivos.
- d. Elaborar la política en concordancia con la normatividad correspondiente y ser coherente con la política general dictada y evitar doble sentido o contradicciones con criterios dado con anterioridad.
- e. Revisar la política en forma periódica debido al cambio de circunstancias, cuando se considere necesario.
- f. Comparar y analizar el comportamiento del grupo de cuentas que hacen parte del activo corriente, pasivo corriente y que se reflejan en los estados financieros con los montos presupuestados de comportamiento del capital de trabajo.

### **En cuanto a los Procedimientos operativos**

Son los métodos utilizados para efectuar las actividades de acuerdo con las políticas establecidas, esto es, son las acciones requeridas, guías para la acción que detallan la forma exacta en que deben realizarse ciertas actividades asociadas a la implementación y desarrollo del tipo de política en el manejo del capital de trabajo. Se busca una correlación directa entre los procedimientos y las políticas<sup>48</sup>. Así una política aplicada por toda la porcícola es conceder crédito a los clientes regulares que comprar cerdos en la porcícola, los procedimientos establecidos por el área de cartera para poner en práctica esa política deben permitir realizar el estudio precio y aprobar el cupo de crédito al cliente para evitar interrupciones en el ritmo de recaudo del efectivo de la cartera y llevar registros apropiados para asegurar que cada cliente conozca el estado de su cuenta.

---

<sup>48</sup> Anotaciones diversas publicadas por el Instituto Norteamericano de Contadores Públicos. Estudio y Evaluación del Control Interno por el Auditor.

- a.** Los mismos criterios a considerar para el establecimiento de la política de la porcícolas son aplicables a los procedimientos:
- b.** Para promover la eficiencia y economía en las operaciones propias de las porcícolas, los procedimientos aprobados deben ser simples y del menor costo posible.
- c.** Para las operaciones que no son mecánicas en su ejecución, los procedimientos deben permitir el uso del criterio en situaciones fuera de lo común.
- d.** Para reducir la posibilidad de errores e irregularidades, los procedimientos deben estar coordinados de manera que el trabajo realizado por el gerente en determinar el tipo de política, esta sea revisado por el comité de gerencia o la junta directiva, en forma independiente de sus propias obligaciones funcionales.
- e.** Debe existir un programa adecuado de revisión periódica y mejora continua de los procedimientos aprobados para implementar y establecer el tipo de política del manejo de capital de trabajo.

## Capítulo IV

### **9. PLASMAR EN UN MANUAL LOS RESPECTIVOS ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO QUE GARANTICEN A LA PORCÍCOLAS TECNIFICADAS LOCALIZADAS EN EL CORREDOR RURAL CARTAGO-ANSERMANUEVO EN EL VALLE DEL CAUCA, ALCANZAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN LA ADMINISTRACIÓN DE SU CAPITAL DE TRABAJO.**

#### **9.1. ESTRUCTURA DEL MANUAL**

El manual que contenga los elementos de control interno que garantice a las porcícolas del corredor rural Cartago-Ansermanuevo alcanzar la eficiencia y eficacia en la administración del capital de trabajo está dado por la siguiente estructura:

1. Introducción
2. Justificación
3. Objetivo general
4. Objetivos específicos
5. Importancia
6. Elementos de control interno aplicado a las cuentas que conforman el capital de trabajo.

## **Desarrollo de la estructura del manual**

### **1. Introducción**

En el mundo empresarial, al gerente se le identifica como la persona responsable de la dirección de la empresa y es quien “gestiona”, entonces el gerente es aquella persona que mueve todos los hilos necesarios para que ocurra determinada cosa o para que se logre determinado propósito. Gestión, proviene de la acepción latina *gestio*, -ōnis, acción del verbo *gignere* que quiere decir o significa acción y efecto de gestionar según la Real Academia Española<sup>49</sup>, que coincide además con el Aristos ilustrado y el Iter- Sopena en que la gestión constituye el acto de gestionar o de administrar, concretado en hacer diligencias para el logro de algo, encabezado por un gestor, conocido también como gerente.

Dentro de la administración empresarial se encuentra cuatro grandes elementos, el primero es la planeación que se encarga de determinar los objetivos y cursos de acción que van a seguirse; la segunda de ellas es la organización, encargada de la distribución del trabajo entre los miembros del grupo; el tercer elemento de la administración es la ejecución de las tareas asignadas con voluntad y entusiasmo por parte del grupo, y el cuarto elemento, corresponde al control, se establece para llevar a cabo con el debido rigor y observancia de normas y reglas las actividades propias de la gestión administrativa, de conformidad con los planes trazados por la empresa, para así poder redefinir estos.

Ahora bien cada elemento debe usar apoyos o instrumentos como las Estrategias, corresponde a la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento, las Políticas, que corresponden a enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de

---

<sup>49</sup> Concepto tomado del Diccionario ubicado en: Microsoft ® Encarta ® 2008. © 1993-2007 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos. Consultado en marzo 24 de 2017.

decisiones y los procedimientos, como los planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras.

En cuanto al control como parte del ciclo de administración en éste se concibe los siguientes elementos:

1. El establecimiento de normas: es sencillamente criterio de desempeño, son los puntos seleccionados de un programa de planeación para que los administradores puedan recibir señales de cómo marchan las cosas.
2. Medición del desempeño: debe realizarse idealmente con fundamento en la previsión a fin de que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas.
3. Corrección de las variaciones respecto a normas y planes: este punto del control puede concebirse como parte del sistema total de administración y ponerse en relación con las demás funciones administrativas.

En los orígenes conceptuales del Capital de Trabajo queda plasmada la gestión del mismo como uno de los objetivos fundamentales del administrador financiero, observándose una homogeneidad entre los investigadores del tema al definirla como el manejo o administración de todas las cuentas corrientes de la empresa, que incluyen activos corrientes.

Debe entenderse la “La Gestión del Capital de Trabajo como el proceso de la Gestión Financiera Operativa, que se dedica a la planeación, ejecución y control del manejo de los componentes y elementos del Capital de Trabajo y sus

adecuados niveles y calidad, que permitan minimizar el riesgo y maximizar la rentabilidad empresarial<sup>50</sup>”

Cuando se quiere avanzar en la propuesta de establecer los elementos del control interno que garanticen a la Porcícolas tecnificadas localizadas en el corredor rural, alcanzar la eficiencia y eficacia en la administración de su capital de trabajo, es necesario hablar de por lo menos tres (3) elementos fundamentales que se interrelacionan en la Gestión del Capital de Trabajo y que conforman su base conceptual, a saber:

- a. Los componentes del Capital de Trabajo como tal,
- b. La intercompensación riesgo - rentabilidad y,
- c. Las políticas de inversión a corto plazo.

### **Componentes del Capital de trabajo en las porcícolas**

Teniendo presente la definición del capital de trabajo ya enunciado, el primer componente es el activo circulante. Es primer componente está integrado por los siguientes elementos o cuentas, sus activos más líquidos, incluyendo las cuentas más representativas de los bienes y derechos que se convertirán en dinero en un período de tiempo no mayor de un año (así lo referencia Demestre, A. en su libro titulado, técnicas para analizar Estados Financieros), es decir, son aquellos activos que se esperan convertir en efectivo, vender o consumir, ya sea en el transcurso de un año o durante el ciclo de operación de la porcícola.

Las principales características del activo circulante son, fundamentalmente, su disponibilidad e intención de convertirse en efectivo dentro del ciclo normal de

---

<sup>50</sup> En aproximación a: Espinosa, D. 2005. Procedimiento para el análisis del Capital de Trabajo. Tesis presentada en opción al título de Master en Ciencias Económicas. Matanzas.

operaciones y su uso para la adquisición de otros activos circulantes, para pagar deudas a corto plazo y en general, para cubrir todos los gastos y costos incurridos en las operaciones normales de la organización durante un período.

El disponible está constituido por las partidas representativas de aquellos bienes que pueden ser utilizados para pagar las deudas a su vencimiento. Éstas son efectivo en caja, efectivo en banco e inversiones temporales<sup>51</sup>.

El efectivo en caja incluye las existencias de monedas y billetes propiedad de la empresa, tanto en moneda nacional como extranjera, el efectivo destinado al fondo para pagos menores (caja menor), al fondo para cambio y cualquier otro fondo de uso específico, los cheques recibidos pendientes de depositar en banco y el ingreso en efectivo extraído del mismo para pagos de nóminas y otros. Este efectivo es un fondo limitado para enfrentar erogaciones de monto pequeño y cuya naturaleza y oportunidad exige que el pago sea en efectivo y no con cheques.

El efectivo en banco contiene las existencias de monedas y billetes en depósitos a la vista con los bancos o entidades financieras autorizadas que opera la porcíola a través de cuentas corrientes, contra las que se giran los pagos y se depositan y reciben los cobros y transferencias, por lo que es conveniente mantener niveles aceptables en promedio dentro de las mismas (Mantener niveles aceptables en promedio en la cuenta de cheques facilitará: que la institución bancaria con que se trabaje pueda satisfacer todos los requerimientos empresariales; mantener dinero

---

<sup>51</sup> Es la medida fundamental del activo circulante puesto que permite enfrentar los problemas más importantes a los que está expuesta la empresa: la insolvencia y la falta de capital. Insolvencia significa no contar con la suficiente disponibilidad en el tiempo y lugar adecuado para hacer frente a las obligaciones y financiaciones de la empresa. El incumplimiento de este objetivo puede tener serias consecuencias, tales como el descrédito, la necesidad de acudir a sistemas poco favorables de financiación, pudiendo llegar finalmente a la quiebra por falta de liquidez. Falta de capital significa no mantener un saldo de tesorería que permita a la empresa sostener decisiones empresariales del corto, mediano y largo plazo, referidos al financiamiento del Capital de Trabajo operativo, a la ampliación de sus mercados (lanzamiento de un nuevo producto), a la actualización tecnológica (la cual es sumamente acelerada) u otras inversiones en planta o equipos.



extra para aprovechar oportunidades que se pretendan (una rebaja excelente en la compra de materias primas, algún faltante de un producto que sea de adquisición urgente).

Las inversiones temporales son inversiones de carácter financiero que realizan las empresas con los excedentes de efectivo, con el objetivo de rentabilizar los recursos monetarios temporalmente libres (Los excedentes temporales de efectivo son depositados en cuentas de inversiones con el objetivo de mantener un rendimiento que no se obtendría en caso de depositarse en una cuenta de cheque normal. Estas inversiones a corto plazo del efectivo que excede a los requerimientos actuales, se efectúan con el propósito de obtener una rentabilidad de los fondos. Estas inversiones se deben realizar a corto plazo y tienen que ser de la más alta calidad, asegurando así que se puedan vender sin incurrir en pérdidas).

En la cuenta inversiones se Incluyen las acciones y bonos emitidos por otras empresas comprados para hacer más rentable el efectivo o con fines especulativos, bonos de tesorería, instrumentos de deuda a corto plazo, certificados de depósitos, depósitos a plazo fijo y otras formas de inversiones temporales, que por sus características y el mercado en que se negocian, son consideradas como cuasi dinero.

El administrador financiero debe vigilar que se mantengan niveles aceptables de disponible en proporción a las necesidades de la porcícola como empresa y prever futuros requerimientos, pues éste es el rubro del balance que debe ser muy bien aprovechado para que genere una administración oportuna y utilidades sanas a la misma.

El realizable reúne aquellos bienes y derechos que habrán de convertirse en disponibles en el corto plazo. Dentro de éstos se encuentran los efectos y cuentas por cobrar y los pagos anticipados.

### Ruta de las cuentas para llegar a efectivo:

Las existencias se convierten en un → realizable, las cuentas por cobrar, se convierten en la cobranza en un Realizable y el realizable en un → Disponible y este a su vez es usado por la gerencia para dar cumplimiento al pago de las obligaciones contraídas con terceros.

Una tercera cuenta que integra el activo corriente corresponde a los inventarios, estos a su vez se reclasifican en inventarios de materias primas, productos en proceso y productos terminados. Los dos primeros forman parte de la operación de transformación y el tercero corresponde a las mercancías disponibles para la venta o los productos obtenidos y listos para ser vendidos y convertirse en efectivo. Para Gitman, el inventario es considerado como una inversión puesto que el encargado de la administración de la porcícola debe controlar sus niveles y asegurar que no existan demasiadas acumulaciones del mismo. Esto requiere el desembolso de efectivo que se espera que genere un rendimiento en el corto plazo.

Resumiendo hasta aquí, los diferentes niveles de activos circulantes que se mantengan al interior de las porcícolas, influyen directamente en los niveles de Capital de Trabajo de ésta y, por consiguiente, en los diferentes grados de riesgo y rentabilidad. Por lo anterior, se precisa el análisis de este binomio y su repercusión en las políticas de inversión a corto plazo y esa política ha de obedecer a la línea gerencial que ya se referenció en el capítulo III, al mencionarse los tipos como agresiva, moderada o intermedia o restringida.

Tabla 15: Principales elementos o cuentas que integran el Activo Corriente.

<b>DISPONIBLE</b>	<b>DEUDORES CLIENTES</b>	<b>INVENTARIOS</b>	<b>INVERSIONES TEMPORABLE</b>
Caja	Deudores clientes	Materias primas o insumos	CDT
Bancos	Cuentas por cobrar	Productos en proceso	TES
Fondos especiales	Otras cuentas por cobrar	Productos terminados	Aceptaciones bancarias
	Anticipos y avances		Otros títulos negociables en el corto plazo

Fuente: Esquema propio planteado por la investigadora a partir de los conceptos planteados.

## **2. Justificación**

Cuando se va a diseñar un manual de control interno sistema se debe tener presente que el proceso de un diseño incluye, concebir y planear en la mente, así como hacer un dibujo o modelo o croquis.

A continuación se presentan algunas características básicas que todo manual debe incluir:

La eficiencia económica en las empresas es sin lugar a dudas un reto que enfrenta la economía Colombiana en los actuales momentos y por eso desde las directrices de los ministerios como el de industria y comercio, el de las TICs y otros entes descentralizados se aplican a este objetivo.

En las actuales condiciones mundiales urge buscar alternativas de financiamiento para detener el proceso de descapitalización de la industria y la infraestructura productiva del país, lo anterior tiene su base en el requerimiento de capital de trabajo que con frecuencia se subestima a la hora de buscar fondos para financiar un negocio.

La política de Capital de Trabajo se centra en dos decisiones básicas: inversión y financiación, cuyo origen está dado por la naturaleza no sincronizada de los flujos de caja de las empresas. El capital de trabajo es una medida que tiene la empresa para analizar el nivel de solvencia de la misma, entre más grande sea el capital de trabajo menor será el riesgo de que esta sea insolvente, lo anterior se fundamenta en la relación existente entre la liquidez, el capital de trabajo, el riesgo y el rendimiento, un incremento de los dos primeros se traduce en un aumento de los dos últimos.

Un elemento que cobra fuerza en el mundo empresarial de hoy y en el corto plazo, es maximizar la utilidad, la que técnicamente puede lograrse de dos maneras:

- a.** La primera, aumentando los ingresos, colocando en el mercado un mayor volumen de productos o mercancías (más unidades a vender) y,
- b.** La segunda, reduciendo, racionalizando, minimizando y disminuyendo los costos directos e indirectos, lo que se traduce en menores costos en la obtención de los elementos de producción, como las materias primas,

haciendo más productiva la mano de obra, lo cual reduce el pago por salarios unitario, y los demás servicios prestados asociados a la producción entre otros costos indirectos.

Este postulado se hace indispensable para comprender como la relación entre la rentabilidad y el riesgo se unen con la de una eficaz administración del capital de trabajo.

### **Cómo calcular el capital de trabajo**

Realizar los cálculos básicos, entender y administrar el capital de trabajo

El capital de trabajo es la medida de efectivo y activos líquidos disponibles para financiar las operaciones diarias de una empresa. Tener esta información por parte de los administradores o gerente de las porcícolas les ayuda a administrar el negocio y sobre ese entendimientos, estarán en condiciones operativas para tomar buenas decisiones de inversión que se traduzcan en un mayor nivel de eficiencia y eficacia en la consecución y asignación de los recursos para oxigenar las operaciones de la porcícola en el corto plazo.

El cálculo del capital de trabajo de las porcícolas, representa el determinar por cuánto tiempo el negocio podrá cumplir sus obligaciones actuales. Si la gerencia de la porcícola trabaja sobre una política de mantener un capital de trabajo muy bajo o nulo probablemente no tenga un futuro muy halagador desde el punto de vista financiero. Por lo tanto, el calcular el capital de trabajo adecuado a las necesidades operativas de la empresa es de utilidad para evaluar si la porcícola en el corto plazo hace un uso eficaz de los recursos dispuestos para la explotación del objeto central del negocio. La fórmula para calcular el capital de trabajo es la siguiente:

$$\text{Capital de trabajo} = \text{activo corriente} - \text{pasivo corriente}$$

## **Realizar los cálculos básicos**

Elementos para calcular los activos corrientes. Los activos corrientes son aquellos que una empresa convertirá en efectivo al cabo de un año. Estos activos incluyen el efectivo y otras cuentas que generen entrada de efectivo a corto plazo. Por ejemplo, las cuentas por cobrar, los gastos prepagados y el inventario serían activos corrientes.

La información necesaria para hacer los respectivos cálculos el gerente o administrador los encuentra en los estados financieros preparados por el área contable y financiera (balance general), en dicho estado está debidamente identificado en la primera parte del balance la relación de las cuentas del activo corriente con sus respectivos valores y notas a los estados financieros que revelan información importante sobre las mismas y las cuales deben ser tenidas en cuenta por el gerente.

Si por alguna circunstancia en el balance general no incluye un subtotal de los activos corrientes, léelo línea por línea. Suma todas las cuentas que cumplan la definición de un activo corriente para obtener un subtotal. Por ejemplo, incluye las cifras indicadas en “cuentas por cobrar”, “inventario” y “efectivo y equivalentes”.

El segundo componente del capital de trabajo corresponde a los pasivos corrientes. Los pasivos corrientes son aquellas obligaciones contraídas por la empresa en virtud de su actividad con terceras personas que deben pagarse en el plazo de un año. Incluyen las obligaciones financieras, los proveedores por pagar, las cuentas por pagar, obligaciones laborales de corto plazo y los impuestos y gravámenes generados y que están pendientes por pagar, así como aquella porción corriente de los pasivos acumulados y los bonos por pagar a corto plazo.

El gerente en el proceso de identificar el total de los pasivos corrientes debe ir al balance general y línea por línea verificar los valores de las cuentas que hacen parte del pasivo corriente. Si en el Balance no aparece tal información de manera discriminada, debe procurar levantar la información a partir de las notas a los estados financieros para hallar el total, al sumar los valores de cada una de las cuentas del pasivo indicado. Por ejemplo, dentro del desagregado se puede hallar otras cuentas reveladas en las notas las cuales deben ser incluidas como las “deudas y provisiones”, “los impuestos por pagar” y “los préstamos a corto plazo”.

Calcula el capital de trabajo. Este cálculo solo es una resta básica. Resta el total del pasivo corriente del activo corriente total.

Gráfico 17: Calculo del capital de trabajo.



Fuente: elaboración propia.

#### **Resultados de la operación:**

Si activos corrientes son superiores (>) a los Pasivos corrientes = Capital de trabajo positivo.

Si Activo Corriente es inferior (<) a los pasivos corriente, entonces = Capital de trabajo es negativo.

Por lo que un déficit podría indicar que la empresa corre el riesgo de ser ilíquida en el corto plazo y entrar en un periodo de insolvencia financiera más adelante si no se corrige los continuos momentos de iliquidez. Si una porcícola se ubica en esta línea, implica La gerencia de la porcícola estaría en la fase de la búsqueda de otras fuentes de financiamiento a largo plazo para balancear su situación financiera. Esto podría indicar que tiene problemas y que la inversión actual fue dimensionada y no se tuvieron en cuenta las necesidades más inmediatas de operación y que el cálculo del capital de trabajo quedo muy cortó.

Una porcícola que presente en el tiempo un déficit de su capital de trabajo, lo que indicaría a la gerencia que es incapaz de cumplir sus obligaciones actuales y debe buscar alternativas como por ejemplo, vender parte de sus activos a largo plazo o encontrar otras fuentes de financiamiento lo más rápido posible.

Las empresas de carácter industrial necesitan un capital de trabajo mayor debido a los procesos de producción.

### **3. Objetivos**

El control interno en la administración del capital de trabajo permite ofrecer herramientas para la evaluación del nivel de solvencia de la empresa a partir de la información financiera y la interrelación de los conceptos de rentabilidad de los activos corrientes frente al costo de los pasivos corrientes.

Para llevar a cabo los propósitos, el control interno debe incluir todas las medidas que desde la gerencia sea requeridas e incluir todas las medidas adoptadas por la organización con los siguientes objetivos específicos:

- a)** Proteger los recursos de la empresa contra despilfarros, fraudes e ineficiencia.
- b)** Asegurar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y operacionales.
- c)** Asegurar el cumplimiento de las políticas fijadas por la gerencia de la empresa por sí misma como máximo ente responsable del éxito del control y la administración del capital de trabajo.

### **Importancia**

Aunque la función del control interno por lo general se halla en el último lugar de la lista de las funciones administrativas, es una de las responsabilidades de un empresario que administra su negocio. En muchos aspectos se le puede considerar como la esencia de la administración, y es la función que da significado y profundidad a las demás funciones.

La importancia del control interno se basa en el hecho de que la labor del empresario consiste en lograr los resultados en cada área funcional de la por sí misma, y aunque es el personal el que debe realizar las labores correspondientes, es sobre la cabeza del gerente o administrador sobre quien recae la responsabilidad última de los resultados y sobre quien pesa el dar aplicabilidad al sistema de control interno para asegurar el nivel deseado de

logros; y que dicho esquema, permita conocer momento a momento si las actividades y tareas operativas se ejecutan conforme a los trazado y en función de los procedimientos fijados.

## **9.2. ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO APLICADO A LAS CUENTAS QUE CONFORMAN EL CAPITAL DE TRABAJO.**

### **Principales aspectos sobre las cuentas del capital de trabajo, las políticas, los procedimientos y el control.**

**Disponible:** efectivo y saldos bancarios- área de tesorería

Realmente el flujo de efectivo para las empresas porcícolas está compuesto por las actividades operativas, provenientes de las entradas de efectivo, por los cobros a clientes, por las ventas de contado, mientras que las Salidas de efectivo, se refleja en la empresa por los pagos a proveedores, pagos de Nomina, pago de prestaciones laborales, pago de Impuestos, de Intereses, arrendamiento, honorarios, y otros más.

**Alcance:** Las normas y procedimientos de control interno que se establecen en la porcícola para el manejo del disponible, cartera, inventarios y cuentas por pagar y que se establecen a través de este manual, deben aplicarse obligatoriamente en el área que corresponde.

### **Políticas de manejo para el área de Tesorería (caja)**

1. La gerencia de las porcícolas debe estar enfocada hacia el control del estado de liquidez de la misma, verificando los correspondientes saldos bancarios diariamente en las cuentas corrientes, de ahorros o de fiducia aperturado en los establecimientos bancarios de su elección.
2. Una segunda política clave, es la de velar que se consigne inmediatamente o el día siguiente los recaudos realizados.
3. Realizar los registros adecuadamente de todos los ingresos y pagos para brindar información real.
4. No se recibirán cheques posfechados por parte de los clientes.



5. Para los reintegros de viáticos debe adjuntarse la consignación y las respectivas facturas con el recibo de caja para poder legalizar los gastos en contabilidad.
6. Es prioridad para el área de la tesorería, cumplir con los pagos oportunos a proveedores, acreedores, nomina, impuestos, servicios públicos, seguridad social, seguros y todas las cuentas por pagar legalizadas.
7. Los pagos se realizan todos los viernes por ejemplo, de cada mes por medio de transferencia y/o en cheque según el acuerdo de pago con cada proveedor.
8. No hay pagos en efectivo.
9. La tesorería será la única en custodiar los títulos valores, registro de los ingresos y la renovaciones.
10. Brindar información del nivel de liquidez de la porcícola a petición expresa de la gerencia, acompañándose ésta con un informe, diario, semanal y un consolidado mensual.

### **Procedimientos para los pagos**

Con el efectivo y cheques recibidos diariamente, se preparan los depósitos a efectuar en la cuenta o cuentas de la Empresa porcícola. Se verifica el vencimiento de las facturas de los proveedores y se realiza la programación el día designado por la gerencia para poder realizar el pago el día designado (ejemplo los viernes) de cada semana se cancelan las facturas de proveedores con vencimiento más próximo

#### Procedimientos

1. Se solicita la verificación de los saldos en bancos para poder realizar los respectivos cheques.
2. Se procede a anexar las facturas de proveedores.

3. Se realiza un informe de cartera, cuyo objetivo es comunicar a la gerencia el estado de la cartera.
4. En el momento de realizar la entrega a proveedores ellos deben ir con carta de autorización y con sello de la empresa según el caso.
5. Todo cheque expedido a nombre de terceros debe ir con sello restrictivo.

### **Gestión de Cobro para la porcícolas.**

#### **Objetivos:**

1. Establecer los pasos a seguir para la gestión de cobro de créditos concedidos por la porcícola a su vencimiento.
2. Mantener un control de todos los ingresos en las cuentas bancarias de la empresa porcícolas;
3. Mantener actualizada las cuentas por cobrar para que los pedidos ingresados sean facturados automáticamente.

#### **Alcance:**

Este procedimiento aplica y queda en cabeza de los jefes de las áreas de Ventas, Créditos y comercial (que se entienden con los Clientes).

#### **Procedimientos**

1. Se deben cobrar todas las facturas de acuerdo a la fecha de vencimiento en orden y sin excepción, no se debe registrar la cancelación de una factura reciente y dejar pendiente de cobro la factura más antigua.
2. Si la gestión de cobro se deja en cabeza de un Vendedor, este es el responsable de la gestión de cobro directamente con el cliente y debe cumplir con esta actividad en el plazo establecido.

3. Revisar la cartera de los clientes asignados y determinar que facturas son las que vencerán y solicitarlas al área de créditos y cobros, quien entregará los documentos y los listados, como constancia del procedimiento el vendedor debe firmar de recibido.
4. Es responsabilidad de créditos y cobranza realizar los registros correspondientes en el sistema, alimentando al mismo y arrojando los saldos de los clientes.

### **Control y seguimiento:**

La Gerencia de ventas se reúne semanalmente con los vendedores para analizar y coordinar las acciones correspondientes al proceso de cobranza de todas las cuentas por cobrar y establecer fechas de cumplimiento, acorde a los objetivos de cobro y mantener una cartera sana basada en las normas y procedimientos establecidos y parametrizados en el sistema y acorde a las políticas y directrices de la gerencia.

### **Procedimiento en cobros:**

Los deudores tienen definidas las condiciones de pago en sus datos maestros y en las facturas impresas se puede conocer la fecha de vencimiento. Cuando los clientes no cumplen con el pago se efectúan las gestiones de cobro.

Cuentas bancarias: la porcícola previamente aperturado las cuentas bancarias en las cuales los clientes harán las respectivas consignaciones, según la situación que pueden ser abonos o cancelaciones de las cuentas por cobrar ya vencidas o que estén al día.

### **Recepción de ingresos:**

Verificar con el área de créditos y cobros que todos los ingresos presupuestados se reciban de acuerdo al plan de cobro para garantizar la disponibilidad de fondos.

Los procedimientos de control interno para el capital de trabajo fueron diseñados y coordinados por el Auditor Interno, preparado en conjunto por todos las áreas involucrados en los procesos relacionados con el capital de trabajo, avalado por el

comité de administración de la empresa porcícola, por lo que su aplicación es obligatoria para toda la organización

### **Administración del capital de trabajo**

La administración del capital de trabajo se refiere al manejo de las cuentas corrientes de la empresa porcícola que incluyen activos y pasivos corrientes; la administración correcta de estas cuentas es esencial para la dirección y el régimen financiero de la misma<sup>52</sup>.

Si la porcícola no puede mantener un adecuado control interno de estos rubros, tendrá dificultades para la correcta administración de su capital de trabajo. Los activos circulantes deben ser suficientes para cubrir sus pasivos circulantes y asegurar un margen de seguridad razonable para seguir operando.

El objetivo de la administración del capital de trabajo es controlar cada uno de los activos y pasivos circulantes de la empresa para que ésta se mantenga un nivel aceptable de recursos para cubrir las operaciones corrientes del negocio.

Los principales activos circulantes son el efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios. Cada uno de estos activos debe administrarse en forma eficiente para mantener la liquidez de la porcícola por parte de la gerencia y el equilibrio entre los derechos y las obligaciones corrientes.

Los pasivos circulantes básicos son las cuentas por pagar, documentos por pagar, proveedores y préstamos de corto plazo.

El control interno en la administración del capital de trabajo es una de las funciones más importantes de la administración financiera; principalmente las cuentas por cobrar y el inventario, que representan la inversión más alta en activos de las empresas porcícolas.

---

<sup>52</sup> Espinoza Chongo, Daisy; Selpa Navarro, Ambar Yudith, La Gestión del capital de trabajo como proceso de la gestión financiera operativa, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Cuba.

El pasivo circulante constituye una fuente de financiamiento importante, debido a lo difícil que es en ocasiones conseguir préstamos bancarios, y las empresas porcícolas que tiene entradas de caja inciertas o aplicadas a ciertos circuitos, debe mantener un nivel de activos corrientes suficientes para cubrir sus pasivos circulantes.

El capital de trabajo representa la primera línea de defensa de un negocio contra la disminución de las ventas, pues ante una declinación de las ventas, poco hay que hacer por parte del analista financiero sobre los compromisos de activos fijos o deudas a largo plazo; sin embargo, puede hacer mucho con respecto a las políticas de crédito, control de inventario, cuentas por cobrar, renovar los inventarios con mayor rapidez, adoptar una política más agresiva de cobros a fin de tener mayor liquidez, e igualmente, se pueden postergar los pagos para contar con una fuente adicional de financiamiento.

En la correcta administración del capital de trabajo se debe considerar aspectos que la hacen especialmente importante para la salud financiera de la porcícola. La mayoría de los administradores financieros se dedica a las operaciones internas diarias de la empresa que caen bajo el terreno de la administración del capital de trabajo, y es razonable porque los activos circulantes representan en muchos de los casos entre el 50 y un 60% aproximadamente de los activos totales de una empresa.

La administración del capital de trabajo tiene variables de gran importancia, cada una de ellas son un punto clave para la administración que realizan los directores, gerentes, jefes y encargados de la gestión financiera, por lo que esta actividad es recurrente, y permite tomar las medidas necesarias para determinar una estructura financiera de capital donde todos los pasivos corrientes financien de forma eficaz y eficiente los activos corrientes logrando un financiamiento óptimo para la generación de utilidad y sostenibilidad del negocio.

### 9.3. ELEMENTOS OPERATIVOS ASOCIADOS A LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LAS PORCÍCOLAS.

#### 1. Administración del efectivo:

Una de las principales razones de quiebra de las empresas en general, especialmente las porcícolas y las comerciales, es la incapacidad de pagar las obligaciones comerciales en el corto plazo. Aun cuando las ventas totales son mayores que los costos totales, el riesgo de la operación existe cuando el período del crédito otorgado a los clientes es muy superior al período de crédito ofrecido por los proveedores.

En otras palabras, la empresa puede tener dinero invertido en cuentas por cobrar e inventarios, pero si no tiene dinero disponible para pagar a sus proveedores, éstos pueden cerrar el crédito, que es un riesgo de incapacidad de continuar como negocio en marcha.

Gráfico 18: Elementos centrales de la administración del capital de trabajo.



Fuente: Tomado de los fundamentos teóricos de la administración del capital de Trabajo, en Fundamentos de administración financiera de Oscar León García. Ilustración tomada de los archivos de SmartArt de Microsoft office.

Las empresas porcícolas con alta generación de efectivo tienen éxito y penetran en el mercado con cierta facilidad. La empresa porcícola que no genera flujo de efectivo en su operación está condenada a desaparecer.

La alta generación de efectivo se realiza con productos o servicios con amplio margen de utilidad y cuyo ciclo financiero a corto plazo es reducido, tal es el caso de los negocios porcícolas.

Una medida que señala el grado de importancia en que los recursos disponibles pueden hacer frente a las obligaciones contraídas a corto plazo se le conoce como razón de ácido o pago inmediato.

El objetivo general de la administración de la caja es contribuir entre otros factores a maximizar el valor de la empresa.

El objetivo específico es mantener la liquidez, de modo que las actividades de la empresa se desarrollen en forma eficaz y eficiente, y se pueda, además invertir los mayores saldos disponibles.

Para la administración adecuada de caja se debe considerar el presupuesto de caja, la determinación de las reservas de caja, la administración de los ingresos y egresos de caja y la inversión de los saldos ociosos de caja.

Los aspectos básicos a considerar para la preparación del presupuesto de caja son: la estimación de los cobros, las ventas al contado, cobros de préstamos concedidos por la empresa, pago de la nómina, pago de los gastos de administración, pago a proveedores, ingresos y egresos varios.

### **Políticas del efectivo:**

Tienen como objetivo mantener recursos suficientes para la operación de las empresas porcícolas, con capacidad de maniobra para elevar al máximo el rendimiento de la inversión y establecer los procedimientos adecuados para la planeación y el control del efectivo.

#### **a) Principales políticas del efectivo:**

- I. Mantener el efectivo suficiente por motivos de operación, de seguridad y de especulación.

- II. Tener un nivel de recursos suficientes para contar con capacidad de maniobra.
- III. Obtener rendimientos óptimos en la inversión del efectivo y en las inversiones temporales.
- IV. Vigilar la exposición de la empresa ante la inflación y la devaluación de la moneda.

**b) Estrategias:**

Se necesita contar con una eficiente administración de efectivo, que consiste principalmente en todas las actividades relacionadas con garantizar la disponibilidad de dinero en el momento en que es requerido.

Para una eficiente administración de efectivo las empresas porcícolas deben utilizar las estrategias básicas siguientes:

- ❖ Cubrir las cuentas por pagar lo más tarde posible sin dañar la posición crediticia de la empresa, aprovechando cualesquiera descuentos en efectivo que resulten favorables.
- ❖ Utilizar el inventario lo más rápido posible, a fin de evitar existencias que podrían resultar en una pérdida de ventas.
- ❖ Cobrar las cuentas pendientes lo más rápido posible, sin perder ventas futuras por procedimientos de cobro demasiado apremiantes. Para el efecto puede emplearse descuentos por pronto pago, si son económicamente justificables.
- ❖ Mantener en cuentas bancarias generadoras de intereses los excesos temporales de efectivo.
- ❖ Minimizar los movimientos internos en los procesos administrativos de recolección y pagos de efectivo.



- ❖ Mantener excelentes relaciones personales con clientes y proveedores.
- ❖ Las implicaciones globales de estas estrategias, pueden manifestarse observando los ciclos de caja y la rotación del efectivo.

## **2. Administración de las cuentas por cobrar:**

Es innegable la importancia que tienen las cuentas por cobrar en el Estado de Situación Financiera de las empresas porcícolas, tanto por su materialidad como por el riesgo de incobrabilidad que conllevan, por ello es necesario contar con un control y administración adecuada para este rubro del capital de trabajo.

La administración financiera del capital de trabajo, tiene por objeto coordinar los elementos de una empresa para maximizar el patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez y ventas, mediante el manejo óptimo de variables tales como políticas de crédito comercial concedido a clientes y estrategia de cobros.

Generalmente en las empresas porcícolas la inversión los inventarios (activos biológicos) y en cuentas por cobrar representa una inversión importante por las aplicaciones de recursos que se transforman en efectivo para determinar el ciclo financiero a corto plazo.

La buena o mala administración de las cuentas por cobrar afecta directamente la liquidez de la empresa.

### **a) Objetivo de las cuentas por cobrar:**

- i. Estimular las ventas y ganar clientes.
- ii. Se les considera como un medio para vender productos y superar la competencia mediante el ofrecimiento de facilidades de crédito como parte de los servicios de la empresa para favorecer a sus clientes, lo que genera para ellos un valor agregado.
- iii. Las cuentas por cobrar están relacionadas directamente con el giro del negocio y la competencia.

Cuando no existe competencia, generalmente la inversión en cuentas por cobrar dentro del capital de trabajo no es significativa; sin embargo el crédito es utilizado por las empresas como herramienta de mercadotecnia para promover las ventas, las utilidades y para proteger su posición en el mercado. El aporte de las cuentas por cobrar y los inventarios en el grupo del activo corriente tiene su incidencia en el capital de trabajo de las empresas. De allí que los inventarios y la cartera, representa en muchas actividades, el principal ítem de importancia financiera en los activos corrientes de las porcícolas.

**b) Políticas de crédito:**

Proceso que comprende las actividades encaminadas a la decisión de conceder y recuperar el crédito a clientes, elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión. Las políticas de crédito deben orientarse a captar clientes, y diversificar su otorgamiento en el sentido que apliquen uniformemente a todos los clientes, para que los riesgos por falta de cobro no afecten a la empresa en forma significativa.

Cabe mencionar la tendencia del departamento de ventas a su liberalidad en la concesión de créditos y plazos. Si bien una política rígida y estricta de otorgar créditos, da seguridad del retorno puede muy bien por otra parte hacer perder oportunidades que signifiquen la pérdida o ausencia de clientes permanentes e importantes; por lo tanto, se debe tener la capacidad analítica para gestionar de forma conveniente las negociaciones con los clientes.

**c) Objetivos de las políticas de crédito.**

- i. Reducir al máximo la inversión de cuentas por cobrar en días cartera.
- ii. Administrar el crédito con procedimientos ágiles y términos competitivos.
- iii. Evaluar el crédito de forma objetiva.
- iv. Mantener la inversión en cuentas por cobrar al corriente y evitar la cartera vencida.
- v. Vigilar la exposición de las cuentas por cobrar ante la inflación y la devaluación.

**d) Período de crédito:**

El otorgamiento de más días crédito estimula las ventas, pero tiene un costo financiero al inmovilizar la inversión en cuentas por cobrar, aumentando los días de cartera y disminuyendo la rotación. En este caso conviene no ser tan flexible en el otorgamiento de plazos, se debe analizar los efectos que producen para responder al cambio de la competencia y así mantener la participación en el mercado.

Los factores a considerar para otorgar plazos de crédito son: - la capacidad de pago del cliente, - el tipo de producto que se negocie, - el Monto (importe) de la cuenta, costo de la administración y, - el riesgo de crédito, principalmente.

**e) Políticas de cobro:**

Se refiere a los procedimientos que se siguen para obtener la recuperación de las cuentas por cobrar vencidas o a su vencimiento. Estas políticas son muy variables dependiendo de la cultura y el estilo de la gerencia misma y están condicionadas al mercado y al giro del negocio. El cobro eficiente o deficiente, refleja la efectividad de la gestión financiera y operativa de la empresa porcícola.

**f) Nivel de Servicio:** Se determina por el número de días que pasan desde el momento en que se realiza el pedido hasta la entrega de mercancía. Este sistema reduce la proporción de pedidos atrasados en el nivel determinado.

**g) Registro de las cuentas por cobrar:**

Las cuentas por cobrar, o también llamada cuenta de Deudores Clientes, se originan en la actividad productiva o de explotación y la comercial al hacer efectiva la venta de los cerdos en el mercado; están constituidas por créditos a favor de otras porcícolas o de clientes especializados, correspondientes a las ventas, prestación de servicios y demás operaciones normales, incluyendo cuentas de clientes, documentos por cobrar, letras por cobrar, entre otros.

Las cuentas por cobrar forman parte del activo circulante exigible solamente cuando se espera convertirlas en dinero durante el ciclo operativo o en un periodo contable determinado.

### **3. Administración de Inventarios:**

La base de toda empresa porcícola es la compra y venta de cerdos; de aquí la importancia de la administración del inventario. Los responsables de la administración de los inventarios, deben tener por lo menos un conocimiento del estado actual de los mismos, su localización, ciclos vegetativos, existencias actuales, consumo o venta anual, lote óptimo de compra, máximos y mínimos, costos actuales y abastecimientos.

Existe una regla de oro en cuanto a la administración de inventarios “el aumento de la rotación de inventarios, puede reducir la inversión”. Las principales causas que determinan la inversión en inventarios, son el nivel de ventas, la durabilidad y la naturaleza de los productos perecederos y estacionales y para las porcícolas los ciclos reproductivos y vegetativos de los activos biológicos.

- a) Políticas de inventarios: Deben tener como objetivo, elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión y satisfaciendo las necesidades del mercado.

#### **Las principales políticas son:**

- i. Reducir al máximo la inversión de inventarios en días de inversión, sin afectar las ventas.
- ii. Obtener el máximo financiamiento sin costo a través de los proveedores.
- iii. Fijar el nivel aceptable de surtido de productos en los pedidos de los clientes.
- iv. Mantener las existencias, mediante una administración eficiente.
- v. Vigilar la rotación de los inventarios ante la inflación y la devaluación para evitar su obsolescencia.

**b) Registro de los inventarios:**

La contabilidad para los inventarios forma parte importante en el sistema de contabilidad de las empresas comerciales y las industrias, porque la producción y venta del inventario es el corazón del negocio. El inventario es por lo general el rubro más importante del Estado de Situación; y los gastos por inventarios, llamados costo de mercancías vendidas en las empresas comerciales, es el más importante en el estado de resultados.

Las empresas porcícolas, por ser ésta su principal función y la que dará origen a todas las operaciones restantes, necesitan de una constante información resumida y analizada sobre sus inventarios, lo cual obliga a la apertura de una serie de cuentas principales y auxiliares relacionadas, para su registro y control.

El movimiento de inventarios, registra operaciones como: la venta, los descuentos si se establecen por la gerencia, las compras, los gastos y costos asociados a la compra, devoluciones, descuentos, el inventario final, el inventario inicial, los requerimientos para el proceso.

**4. Administración de las cuentas por pagar-proveedores:**

Consiste en las actividades llevadas a cabo por la gerencia de la porcícola encaminadas a lograr el aprovechamiento máximo del crédito; una efectiva administración de las cuentas por pagar, es la que logra pagarlas en plazos mayores que los de la recuperación de las cuentas por cobrar.

Los principales proveedores de la porcícola (en parte los proveedores comerciales que suministran insumos para el concentrado y medicamentos), también se tiene los proveedores de capital, proveedores de fuerza de trabajo y proveedores de servicios técnicos y asistencia especializada.

La administración de cuentas por pagar se enfoca en optimizar las relaciones con los proveedores comerciales, para hacer más eficiente la administración de

efectivo de la porcícola. Las relaciones con los proveedores comerciales son de trascendental importancia, especialmente para las porcícolas. El comprador y vendedor deben entender que el éxito de uno depende del otro, por lo que son socios de negocios, y como tal deben considerarse amigos leales, que se apoyan mutuamente.

Las empresas porcícolas localizadas en el corredor rural Ansermanuevo-Cartago, deben establecer procedimientos para que las transacciones comerciales con sus proveedores y velar porque éstas sean eficientes y además que las comunicaciones sean claras y expeditas.

Se recomienda para aprovechar el autofinanciamiento que se pague a los proveedores acorde al flujo de efectivo y ciclo operativo de la porcícola (puede ser quincenal, o mensual esto es, una vez al mes o dos veces como máximo); aunque a veces parezca complicado, por lo general todos los proveedores prefieren vender, aunque sea a crédito, y están dispuestos a aceptar el pago bajo las reglas de la empresa compradora, siempre y cuando ésta, cumpla con el acuerdo en un cien por ciento.

Mientras el avance y el uso de las interconexiones lo permita, se recomienda pagar a través de internet o pago en línea a los proveedores, pues a ellos les interesa tener su dinero en su cuenta lo antes posible, y la empresa necesita disminuir sus movimientos internos; es decir, que a ambas partes les beneficia utilizar el pago en línea, para agilizar la operación y evitar el riesgo de extravío o robo, en caso se paga la obligación con cheque y se reduce el riesgo de extravío o robo en el camino.

### **En cuanto a los registros:**

El registro de cada transacción en el libro diario constituye el punto de partida del sistema contable de doble entrada. Con este sistema se analiza la estructura financiera de la organización tomando en cuenta el doble efecto que toda transacción tiene sobre dicha estructura; ejemplo, la compra de un bien constituye el aumento del activo, y el pago, refleja una disminución de efectivo al reducirse la cantidad de dinero disponible, esto debe ser considerado en el análisis interno del capital de trabajo y la disponibilidad de los recursos, su fuente y su aplicación.

### **Registro de ingresos:**

**a) Disponible:** El disponible representa recursos financieros líquidos; es decir, dinero en efectivo que tiene la empresa y los saldos en la cuenta corriente de la empresa.

**b) Caja general:** Es una cuenta de activo circulante que registra todo el movimiento de efectivo o valores que lo representan. La cuenta caja recibe información de movimientos de ingresos.

### **Registro de las salidas o gastos o egresos:**

El pasivo de una empresa porcícola está constituido y representado por todas aquellas deudas u obligaciones que pesan sobre el activo, y las cuales han sido generadas por las propias actividades de explotación porcícolas y las comerciales que se derivan de la actividad central; estos compromisos pueden ser de corto, mediano y largo plazo.

En el pasivo circulante se agrupan todas aquellas deudas que tienen un compromiso de pago a corto plazo, normalmente menor a un año. Dentro de ellas quedan registrados los rubros de obligaciones financieras, cuentas por pagar, proveedores nacionales o extranjeros, acreedores varios, documentos por pagar y obligaciones tributarias y laborales.

### **Registro de las cuentas por pagar:**

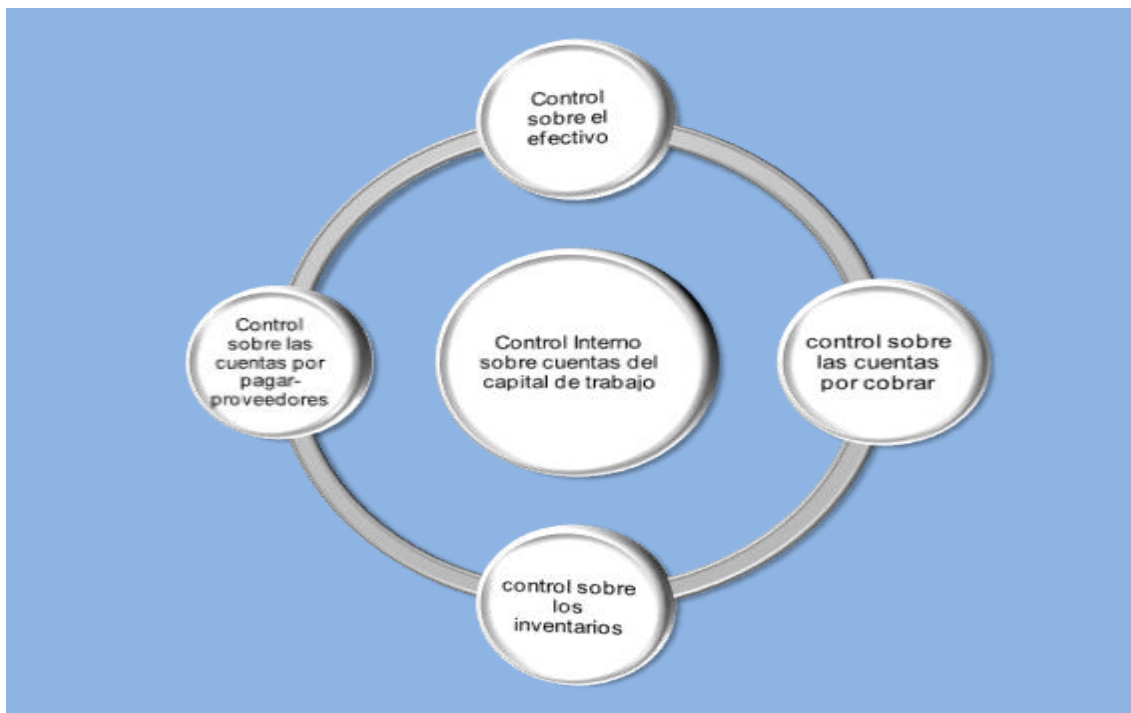
En esta cuenta se registran todos los gastos de la empresa pendientes de pago, como la energía eléctrica, el servicio telefónico y suministros entre otros. En el libro auxiliar de cuentas por pagar debe registrarse la siguiente información: fecha, número, monto de la factura, plazos, fechas de pago, importe del pago, saldos y datos generales del proveedor.

**Registro de proveedores:** Proveedores es una cuenta del pasivo circulante en la que se contabilizan las deudas que la empresa adquiere con sus proveedores por la compra de diversos productos o mercaderías destinadas para la venta o que apoyan el proceso de explotación pecuaria como es el caso de las porcícolas. Se lleva un registro auxiliar en donde se clasifican los proveedores identificados con un código específico y donde se reflejen los saldos a cancelar por antigüedad de fechas.

## Controles internos contables-financieros y operativos

Se entiende por controles, el conjunto de disposiciones metódicas, cuyo fin es vigilar las funciones y actitudes al interior de las empresas en este caso aplicable a las porcícolas propiamente dicho, para verificar que todo se realice conforme a los programas adoptados, órdenes impartidas y principios admitidos por la administración. En la administración del capital de trabajo y el establecimiento de los controles internos previstos están los correspondientes al efectivo, a la cartera, a los inventarios, a las cuentas por pagar a los proveedores, entre otros.

Gráfico 19: Controles sobre los elementos del capital de trabajo en las porcícolas.



Fuente: Diseño propio derivado de los control internos aplicados a los elementos del capital de trabajo. Ilustración tomada de los archivos de SmartArt de Microsoft office.

A continuación y de acuerdo al gráfico presentado se relacionan los diversos aspectos asociados al control de cada uno de los elementos del capital de trabajo para las porcícolas.



## **1. Control del efectivo: Control de caja:**

Usualmente en las empresas porcícolas se ha de realizar el análisis de las transacciones del efectivo, con el objeto de comprobar si se ha contabilizado todo el efectivo recibido y por lo tanto, el saldo que arroja esta cuenta, corresponde con lo que se encuentra físicamente en caja, ya sea efectivo, facturas o vales o cualquier otro soporte plenamente reconocido desde la gerencia. A este análisis se le denomina arqueo de caja. Es frecuente que en los arqueos de caja se detecten faltantes o sobrantes, con respecto a la cuenta de control del libro mayor. Si estos faltantes son por error en el registro se operan como faltantes de caja, si no es así, se le cargan al responsable de su administración, en caso se detecten sobrantes, siempre se operan en esa cuenta en el beneficio de la empresa, no del empleado.

### **El presupuesto de efectivo: La construcción del flujo de caja**

Esta etapa se constituye en el camino más recomendable, todo negocio necesita establecer su presupuesto de efectivo, entendido éste como un programa que muestra los flujos de efectivo, en donde la gerencia de las empresas porcícolas estiman sus necesidades de efectivo como parte integral de su esta información, se combina con las proyecciones acerca de la demora en los presupuestos mensuales de efectivo se usan para propósitos de planeación y es idóneo para efectuar una medición de liquidez, porque se prepara de forma que se prevea enfrentar adecuadamente las necesidades futuras.

En el presupuesto se identifican las entradas, salidas y saldos, de la porcícola a lo largo de un periodo de tiempo determinado. El presupuesto de efectivo se usará para determinar el momento en que las empresas porcícolas tendrán exceso o faltantes de efectivo para ayudar a la administración a planear adecuadamente la forma de invertir los excesos o la manera de financiar los faltantes de fondos.

El presupuesto en términos generales y en su proceso de elaboración prevé cuales han de ser los requerimientos de compra de activos fijos y los niveles de reposición de los inventarios junto con las fechas en las que deben hacerse los pagos, de los compromisos adquiridos. También se establece los ingresos por concepto de abonos o cancelaciones de saldos de las cuentas por cobrar, por el lado de las salidas se ha de programar las fechas de pagos de los impuestos, las

fechas de pago de intereses, dividendos y similares, para lograr una previsión de efectivo, adecuada del efectivo para la empresa en el corto plazo.

Generalmente, las empresas preparan un presupuesto de efectivo por los doce meses del periodo contable, y un presupuesto más detallado, diario o semanal para cada mes presupuestado. Los presupuestos diarios o semanales se utilizan para el control real del efectivo; se utiliza para evaluar la solvencia del negocio porcícola y para evaluar su capacidad de generar flujos de efectivo positivos en periodos futuros; muestra las entradas y salidas de efectivo, así como el efectivo equivalente y se presentan clasificadas en actividades de inversión, financiamiento y de operación para que pueda ser comparado al momento de su ejecución, con la información de la estructura del estado de flujo de efectivo que se genera a partir de la elaboración de los Estados financieros.

Refleja los excedentes y los déficits que se pueden presentar a los largo del muestra financieramente el impacto de la política de crédito a los clientes y la l presupuesto de efectivo permite anticipar cuando habrá un faltante de efectivo y,.

Control sobre la cuenta de bancos y cuentas financieras:

Consiste en la comparación de los registros de los saldos existentes en libros y los reportes de saldo en el extracto bancario.

**a)** Cheques pendientes de cobro por parte de los beneficiarios de los mismos, bancarios en otra cuenta ajena atrasados por falta de fondos o cualquier otra causa. Registrar los abonos efectuados por los bancos, ya sea por intereses, comisiones y otras operaciones que no están registrados al interior de la empresa porcícola.

**b)** Conciliación bancaria: Son las actividades que lleva a cabo el área contable de la empresa con respecto a los ingresos y egresos, contra el saldo del banco a través del estado de cuenta, con la finalidad de verificar que no existan omisiones y determinar el saldo real, proceder a realizar las correcciones o ajustes necesarios en los libros contables, o el reclamo al banco.

La conciliación bancaria se realiza porque es común que los saldos bancarios no coincidan con los registros contables que lleva la porcícola por una o más de las siguientes razones: existencia de cheques en circulación o no cobrados, consignaciones no cargadas provenientes de remesas, entre otros, identificar los errores del banco en el registro de depósitos la empresa, cheques rechazados por diversos factores como insuficiencia de fondos o firmas no coincidente o falta de sello y no reportados, así mismo errores en el registro de la cuenta bancaria al momento de cobro y registro de otros cargos no identificados.

## **2. Control sobre el proceso de cobro de cuentas:**

Las ventas a crédito son una imperiosa necesidad para captar fondos de los clientes. Siempre que se implanten políticas crediticias, se debe, superar a sus competidores si está dispuesta a conceder libremente un determinado volumen y que plazos, pero en definitiva, el crédito se inicia con la fijación de metas de cobro mensual por vendedor y segmento; éste debe ser realizado a partir de los saldos de cartera reportados por clientes desde contabilidad, es fundamental mantener un estricto control sobre el área de crédito, así como de los responsables de la administración del cobro para que reporten a tiempo toda situación acaecida en el proceso, no sólo porque pueden ocasionar pérdidas por falta de pago, sino porque que es la principal y más inmediata fuente de fondos.

Las empresas porcícolas puede realizar muchas venta de naturaleza crediticia y si no se realiza el debido control en el recaudo y venta pueden terminar afectando financieramente a la empresa, si no dispone de los controles adecuados; es por ello esencial que un departamento o área de créditos esté preparado para controlar técnicamente estos asuntos, desde el primer contacto hasta el final feliz de la venta cobrada. El control del cobro se inicia cuando el vendedor reporta las facturas de venta y estas son tenidas en cuenta para el cierre del mes. La gerencia dentro de sus responsabilidad de control, debe realizar un análisis de antigüedad de saldos y con base a los días crédito identificados por cada cliente determina si autoriza nuevos despacho al cliente, y determinar el monto o meta de cobro del mes; por lo mismo se debe llevar diariamente, un control de ingresos en cuentas bancarias contra los recibos de caja emitidos y liquidados en cuentas por cobrar.

### **3. Control de inventarios**

El rubro de inventarios es generalmente la cuenta de mayor significado dentro del activo corriente, no solo por su cuantía, sino porque de su manejo son la fuente para generar las utilidades de la empresa porcícola; de ahí la importancia que tiene la implementación de un adecuado sistema de control interno. El control interno de los inventarios se inicia con el establecimiento de un departamento de compras, el cual debe gestionar las compras de los inventarios siguiendo el respectivo proceso de compras.

Dentro de las funciones del área de compras, realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado, de los insumos, materiales, suministros, así como otros productos y servicios propios del ciclo de explotación porcícola.

#### **Proceso de compras:**

La organización debe asegurarse que el activo biológico, los insumos, los suministros y los servicios adquiridos cumplen con los requisitos de compra especificados. El tipo y alcance del control aplicado al proveedor y al producto adquirido, depende de la importancia de su posterior procesamiento y comercialización y el efecto que puede causar en los clientes.

La administración o la gerencia deben evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Debe establecerse los criterios para la selección, evaluación y la reevaluación, y mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas.

#### **Adquisición de Inventario:**

Consiste en adquirir los inventarios, materiales y equipo necesarios, para el logro de los objetivos de la empresa porcícola que deben ajustarse a las condiciones de precio, calidad, cantidad, entrega y pago definido en parte por el área técnica de la

granja. Una vez recibido el producto que se solicitó, verificar que cumplan con los requisitos antes mencionados para aceptarlo y darle ingreso.

**Compras y abastecimiento:**

Al combinar las funciones de compras con las de administración de inventarios, se garantiza la disponibilidad de producto al cliente, y del suministro o servicio a la empresa.

**Almacenaje:** Es el proceso de recepción, clasificación, ubicación y control de los insumos, materiales y por ende de los cerdos según su etapa o ciclo reproductivo, todo lo anterior debe estar de acuerdo con las especificaciones entregadas previamente por el área como es el: peso, las medidas; las formulaciones y demás aspectos previstos, por lo que el beneficio de llevar control de las existencias en las bodegas o las áreas de producción, es el de mantener los inventarios suficientes para cubrir adecuadamente las necesidades de explotación y comercialización; es decir, que la inversión en este rubro no sea deficiente ni excesiva.

**Control en Costos:** Mantener actualizado los listados del costo de todos los productos como parte de la fase de valuación de los respectivos inventarios. El inventario debe estar valuado al costo de compra o de producción o al valor razonable según sea la política establecida en ese momento por el área financiera

**Conteos físicos:** Consiste en realizar periódicamente, recuento físico de las salvaguarda del inventario: Los inventarios deben resguardarse en almacenes y según las condiciones propias y características en su manipulación se precisará de constituir las respectivas pólizas de cubrimiento de un siniestro determinado.

**Control riesgo seguro:** Debe contratarse una póliza de seguro para proteger contra todo riesgo los activos biológicos y las instalaciones donde se desarrolla la explotación porcícola.

#### 4. Control de cuentas por pagar y proveedores:

El saldo de estas cuentas, representan las obligaciones de mercaderías para la venta, suministros y gastos de operación que deben pagarse en el periodo contable. Los gastos más comunes en una empresa comercial son: sueldos, prestaciones laborales, alquileres, honorarios, publicidad, agua, luz, teléfono, papelería y útiles, gastos de mantenimiento, gastos de venta y gastos de administración. Un sistema para el control interno para estos rubros considera dos conceptos o procesos fundamentales; el primero de ellos corresponde a la autorización y el segundo a la verificación.

La autorización es la etapa inicial, cuando se toman las decisiones acerca de los compromisos que el negocio va a asumir y los desembolsos que se realizarán y la verificación comprende todo el proceso de asegurar que se efectúan solamente desembolsos autorizados y que éstos se hacen de acuerdo a los términos y condiciones acordadas. Estos dos conceptos o procesos están inherentes a todo tipo negocio sea este industrial, pecuarios, comercial; y se debe entender que el propósito del control sobre estas obligaciones, es el de diseñar los procedimientos más efectivos para salvaguardar los bienes y recursos de la empresa y contribuir a una operación eficaz y eficiente.

**Autorización:** La etapa de autorización dentro del proceso de crear la obligación, empieza cuando de la gerencia o desde la administración de la empresa porcícola se formaliza el compromiso, con un proveedor o contratista. Se asume este compromiso, con base a criterios preestablecidos, que provienen del presupuesto y antes de eso, del plan y la estrategia del negocio.

En la autorización se puede considerar más de un paso o nivel de aprobación; por ejemplo, una persona o departamento puede proponer cierto desembolso, el cual estaría evaluado y aprobado por otra persona de un nivel superior dentro de la empresa, antes de comprometerse formalmente con el proveedor o contratista.

Y la segunda es la verificación que está asociada al control de autorizaciones: Para las aprobaciones de todos los gastos y compromisos, debe haber varios niveles de autorización con el fin de evitar despilfarros, compras no presupuestadas, compras que no son de vital importancia para la gestión del negocio, o gastos destinados a actividades personales e innecesarias. Es ahí

donde la verificación interna establece si se han cumplido todos los pasos establecidos y si no se han saltado los procedimientos ya fijados desde la misma gerencia.

#### **9.4. ANÁLISIS FINANCIERO DEL CAPITAL DE TRABAJO COMO GESTIÓN DE LA GERENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LAS PORCÍCOLAS**

El capital de trabajo está constituido por lo que se ha denominado capital en circulación del negocio; se calcula por la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante. El capital de trabajo da vida a la empresa, girando y circulando para alcanzar sus objetivos. Los principales rubros que integran son el dinero, mercancías, cuentas por cobrar, deudas a pagar sobre las mercancías y otras obligaciones de corto plazo<sup>53</sup>.

La circulación del capital de trabajo de las empresas porcícolas se puede resumir en cinco actividades básicas que deben interrelacionarse para un mejor análisis financiero. (Ver gráfico N° 20 parte de abajo)

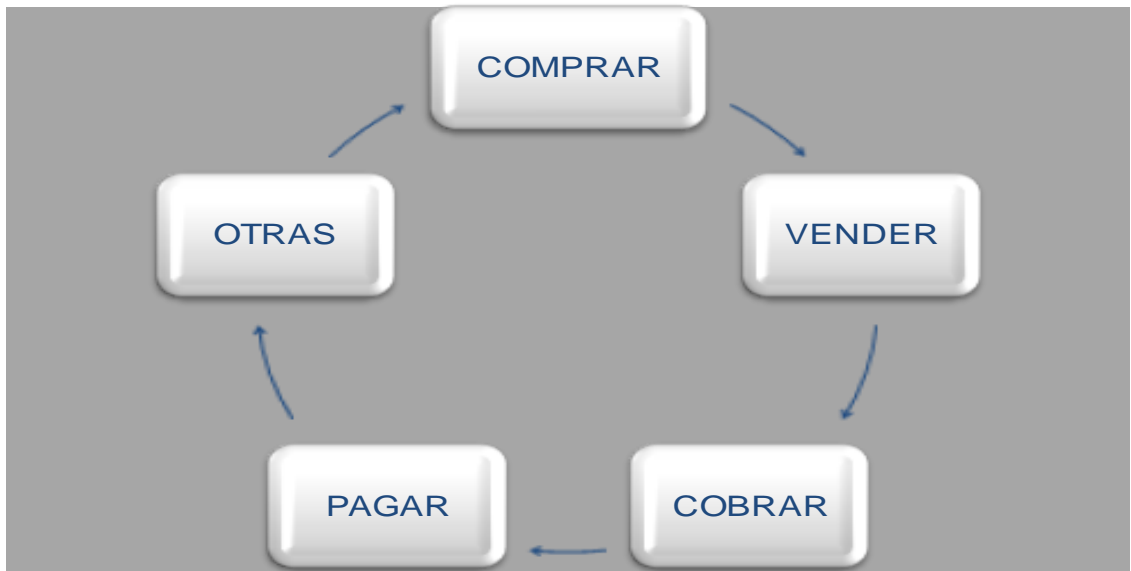
- 1. Comprar:** Las empresas porcícolas se dedican a la compra-venta de cerdos; a la explotación y producción, lo primero que se realiza es la compra, al contado y a crédito; esta operación representa en gran parte el éxito de la actividad central de la empresa, pues de la correcta planificación de las existencias para la venta, dependerá su desarrollo y rentabilidad.

---

<sup>53</sup> Consideraciones prácticas para la gestión del capital de trabajo en las Pymes Innovadoras, Revista EAN, enero-abril, #47 Escuela de Administración de Negocios Institución Universitaria, Bogotá, Colombia, páginas 98-109.

2. **Vender:** La actividad de vender los activos biológicos que se tienen disponibles, es la que concreta la generación de ingresos que para que se produzcan ganancias, requiere de una efectiva administración y aceptación en el mercado. En la venta es donde se agrega la ganancia que el empresario porcicultor espera recibir en la realización de su explotación pecuaria; el costo en que fue adquirida los cerdos más la ganancia esperada constituye el precio de venta al público, el que tendrá que irse ajustando, de acuerdo a la demanda y competencia. La venta puede realizarse al contado como a crédito.

Gráfico 20: Actividades básicas asociadas al capital de trabajo



Fuente: Diseño propio a partir de los elementos desarrollados. Ilustración tomada de los archivos de SmartArt de Microsoft office.

3. **Cobrar:** Como resultado de las ventas a crédito, se origina el registro de la operación de cobros, en el rubro cuentas por cobrar, y su recuperación se opera con el cargo a la cuenta de caja o bancos y abono a las cuentas por cobrar clientes.



4. **Pagar:** Esta operación está relacionada con la compra a crédito, y origina la cuenta de proveedores, y al realizarse el pago provoca disminución del pasivo y del activo por el desembolso de efectivo.
5. **Otras operaciones:** Dentro de este concepto se registran las operaciones de gastos operacionales tanto de administración como de ventas y otros generales, como pago de nómina, impuestos e intereses. Su movimiento son los ingresos de cuentas de activo, creación de cuentas de gastos, retiro de efectivo o creación de cuentas de pasivo.

Para comprender mejor la circulación del capital de trabajo dentro de la actividad productiva de las empresas porcícolas se tiene:

- a) **Ciclo de conversión del efectivo:** El ciclo de conversión del efectivo se centra sobre el periodo de tiempo que ocurre desde que la empresa porcícola hace compras hasta que recibe los flujos de entrada de efectivo. El efectivo constituye el elemento más importante para que el ciclo productivo y comercial de la empresa porcícola funcione correctamente; en todo caso, la administración del negocio, debe considerar financiar no solamente los activos no corrientes, sino también el ciclo de conversión de efectivo.

Un objetivo esencial de la empresa, es reducir lo más pronto posible el ciclo de conversión del efectivo, ya que esto implica precisamente obtener recursos que deben invertirse en sus operaciones; para cumplir con este objetivo, existen únicamente tres formas.

1. Reducción del periodo de conversión del inventario a través del procesamiento y ventas más rápidas y eficientes de los productos.

2. Reducción de las cuentas por cobrar a través de la mayor celeridad en los cobros.
3. Extensión de los tiempos o aplazar o llevar más allá el periodo de pago de las cuentas por pagar. En algunas empresas se aplica como costumbre retardar los pagos a los proveedores y otros acreedores.

La determinación de cada uno de estos ciclos y su conjugación final en el ciclo de efectivo de la empresa porcícola, permite conocer el impacto y las repercusiones de las decisiones financieras relacionadas con el activo y pasivo circulante en los requerimientos de tesorería y de esta forma se podrán ir ajustando las políticas del capital de trabajo seguidas o establecidas por las porcícolas.

**a. Las razón de liquidez:**

Este tipo de razones se utilizan para determinar la capacidad que tiene una empresa para satisfacer las obligaciones de corto plazo; a partir de ellas, se puede obtener elementos de juicio sobre la solvencia de efectivo actual de la empresa y su capacidad para permanecer solvente en caso de situaciones adversas. En esencia, se debe comparar las obligaciones de corto plazo los recursos de corto plazo disponibles para satisfacer dichas obligaciones.

**b. Capital Neto de Trabajo:**

Esta razón mide la capacidad crediticia ya que representa el margen de seguridad para los acreedores o bien la capacidad de pagar de la porcícola para cubrir sus deudas a corto plazo, dicho de otra forma, representa el recurso monetario con que cuenta la empresa para soportar sus operaciones normales.

**c. Medición de las cuentas por cobrar:**

Una de las medidas para conocer la inversión que se tiene por parte de la porcícola en las cuentas por cobrar es la relación entre la inversión en cuentas por cobrar netas y el monto del capital de trabajo. Otra de las medidas para conocer la relevancia de la inversión en cuentas por cobrar es la proporción que guarda dentro del activo circulante, a través de la relación cuentas por cobrar netas frente

al total del activo corriente. Así también se puede evaluar para determinar los niveles de eficiencia y eficacia la relación cuentas por cobrar netas versus el monto total de las ventas a crédito.

Otro de los aspectos sobre el control de la inversión más importante, corresponde a la vigilancia continua sobre los saldos pendientes de cobro: La administración del cobro se realiza a través de un informe conocido como “Estado de Cuenta por cobrar”, es una matriz donde se muestran clasificadas las cuentas por cobrar según los tiempos o fechas de recuperación.

**d. Rotación de inventarios:**

La rotación de inventarios determina el tiempo que tarda en realizarse el inventario, es decir, en venderse. Entre más alta sea la rotación, significa menos permanencia de los productos en bodega o almacén, lo cual es entendido e interpretado por los analistas como el resultado de una buena administración y gestión de los inventarios.

Entre menor sea el tiempo de estancia de productos o las mercaderías en la bodega o en el almacén, menor será entonces el capital invertido en esos inventarios, lo que se busca por parte de la gerencia es generar las estrategias para que dichos inventarios roten los más rápido y eficiente, hoy se habla que estos roten mayor a 365 veces al año.

Las políticas de inventario de las empresas porcícolas deben enfocarse a conseguir una rotación de inventarios, para lograr maximizar la utilización de los recursos disponibles.

Como instrumentos de control en la administración del capital de trabajo la gerencia de las porcícolas pueden implementar indicadores de gestión como: rotación, días de inventarios, participación respecto al capital neto de trabajo, participación respecto al activo corriente, inventario frente a los activos totales, frente al capital contable o patrimonio. Los resultados obtenidos da para las interpretaciones y análisis correspondientes y evaluarlos frente a las políticas de manejo del inventario y el capital de trabajo.

**e. Rotación de las cuentas por pagar-proveedores:**

Esta rotación sirve para calcular el número de veces que las cuentas por pagar-proveedores son convertidas en dinero efectivo por parte de la empresa en pro del cumplimiento de las obligaciones contraídas.

Otro indicador de gestión y control es el establecer el plazo promedio de cuentas por pagar- proveedores, lo cual le permite a la gerencia conocer el grado de eficiencia de las cuentas por pagar y mide la eficiencia en días con que se pagan tales cuentas. Este indicador permite a la gerencia así mismo establecer las normas de pago a terceros.

**f. Ciclo operativo:**

Es el tiempo que transcurre desde el inicio del proceso de producción hasta el momento de cobro por aquellas ventas que fueron realizadas a crédito, como el ciclo más largo, y si es por ventas de contado, ese tiempo es mucho menor.

Se acompaña a este ciclo el de conversión de efectivo, el cual considera básicamente la suma de los tiempos que tarde los inventarios en convertirse en efectivo más los días de la cartera ingresar a la caja de la porcícola.

**Principales indicadores para medición de la gestión del capital de trabajo en las porcícolas como apoyo al control interno.**

CLASE	INDICADOR O RAZON	FORMULA
SOLVENCIA	1, CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE
	2, RAZON CORRIENTE	ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE
	3, INVERSA AL INDICE DE SOLVENCIA	[ 1-( 1/S ) X 100 ] IS = LIMITE DE SOLVENCIA
	4, INDICE DE DISPONIBILIDAD INMEDIATA	ACTIVO DISPONIBLE / PASIVO EXIGIBLE INMEDIATO
	7, FONDO DE MANIOBRA SOBRE ACTIVO	FONDO DE MANIOBRA / ACTIVO
	8, FONDO DE MANIOBRA SOBRE DEUDAS C.P	FONDO DE MANIOBRA / DEUDAS A CORTO PLAZO
	9, PRUEBA ACIDA	ACTIVOS LIQUIDOS / PASIVOS CORRIENTES

## Indicadores de rotación

	1, ROTACION DE CARTERA- Veces-	VENTAS / CUENTAS POR COBRAR
<b>INDICADORES DE ACTIVIDAD</b>	1,1 PERIODO DE COBRO -Días -	CUENTAS POR COBRAR x 360 DÍAS / VENTAS
	2, ROTACION DE INVENTARIOS - Veces -	COSTO DE VENTAS/ INVENTARIOS
	2,1 PERIODO DE REPOSICIÓN - Días -	INVENTARIO x 360 Días / COSTO DE VENTAS
	ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR - Veces -	COMPRAS / CUENTAS POR PAGAR
	PERIODO DE PAGO - Días -	CUENTAS POR PAGAR x 360 Días / COMPRAS
	3, CICLO OPERACIONAL O CICLO DE CAJA	DIAS DE INVENTARIOS + DIAS DE CARTERA - DIAS DE PAGO
	4, VARIACION DE LAS VENTAS NETAS	$((\text{VENTAS AÑO 2} - \text{VENTAS AÑO 1}) / \text{VENTAS AÑO 1}) * 100$
	PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO	$\text{VENTAS} / \text{CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO} ( \text{VENTAS} / \text{KTNO}) \text{ O } (\text{VENTAS} / \text{KTO} * \text{COMPRAS} / \text{CTAS} * \text{X PAGAR} )$

Fuente: Indicadores referenciados en administración financiera de Oscar León García, cuarta parte, páginas 477-557. Fórmulas y conceptos tomados de diversos autores.

## Indicadores de actividad, rotación o eficiencia de uso por la gerencia para el control y gestión del capital de trabajo.

COMPONENTES	FÓRMULA
1, ROTACION CARTERA	Ventas a crédito / Cuentas por cobrar
1,1 PERIODO PROMEDIO DE COBRO	$365 / \text{Rotación C X C}$
2, ROTACION DE INVENTARIOS MATERIAS PRIMAS	Costo de la Materia Prima Usada / Inventario promedio de M.P
2,1 DIAS DE INVENTARIO O PERIODO DE REPOSICION	$365 / \text{Rotación M P.}$
3, ROTACION DE INVENTARIO COMERCIAL	COSTO DE PRODUCCION / inventarios totales Comerciales
3,1 DIAS DE INVENTARIO O PERIODO DE	$365 / \text{Rotación Inventario poto}$

REPOSICION	
4, ROTACION TOTAL DE INVENTARIOS	COSTO DE VENTAS / INVENTARIOS TOTALES PROMEDIO
4,1 DIAS DE INVENTARIO O PERIODO DE REPOSICION	365 / Rotación Total de Inventarios
5, CICLO OPERACIONAL BRUTO	días de CARTERA + Días de Inventarios
6, VARIACION DE LAS VENTAS NETAS	(Ventas último periodo - ventas periodo anterior)/ ventas periodo anterior
7, ROTACION DE ACTIVOS FIJOS	VENTAS / Activo Fijo Bruto
8, ROTACION ACTIVOS OPERACIONALES BRUTOS	Ventas / Activos Operacionales Brutos
9, ROTACION ACTIVOS TOTALES O ROTACION DE LA INVERSIÓN	VENTAS TOTALES / Activo Totales Brutos
10, ROTACION DE PROVEEDORES	Compras a Crédito / Promedio de Proveedores por pagar
10,1 PLAZO PROMEDIO O PERIODO MEDIO DE PAGO Proveedores	365 / Rotación proveedores
10,2 ROTACION CUENTAS POR PAGAR	Gastos y otras compras a crédito / Promedio de las Cuentas por Pagar
10,3 DIAS PROMEDIO DE PAGO DE LAS CUENTAS POR PAGAR	365 / rotación C x P
11, ROTACION DEL CAPITAL	VENTAS TOTAL / (Promedio del Capital o Patrimonio + Pasivo Largo Plazo)
12. CICLO OPERACIONAL NETO	Ciclo Operativo bruto - Ciclo cuentas por pagar y días de pago proveedores

Fuente: Indicadores referenciados en administración financiera de Oscar León García, cuarta parte, páginas 477-557.

## 9.5. ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO APLICADO AL CAPITAL DE TRABAJO EN LAS EMPRESAS PORCÍCOLAS

Para contar con un sistema de control interno adecuado a la cultura propia de las porcícolas y que sea de apoyo en la administración del capital de trabajo, es

necesario conocer los elementos que lo conforman, los cuales se ha de presentar en los siguientes apartes del manual.

### **1. Ambiente de control**

Este representa el efecto colectivo de varios factores en establecer, realizar o mitigar la efectividad de los procedimientos y las respectivas políticas, en donde se especifican lo siguiente:

- a. La cultura y filosofía y estilo de gestión de la gerencia en cada porcícola
- b. La estructura organizacional o carta orgánica de la porcícola (mencionado en el capítulo 1 de este trabajo).
- c. Funcionamiento del comité de gerencia y la unidad de control interno si se establece.
- d. Los métodos de control establecidos por la gerencia para el seguimiento, control y retroalimentación.
- e. Las políticas y prácticas asociadas a las diversas áreas

### **2. El sistema contable-financiero.**

Este consiste en métodos y registros establecidos para la identificación, reunión, análisis, clasificación, registro, informar y publicar las transacciones y operaciones de la porcícola, así como el mantener al día y revelar la contabilidad de las cuentas que integran el grupo de los activos y pasivos de la porcícola. Un contable contable-financiero efectivo, toma en consideración el establecer los diversos métodos y registro que le permitan a la gerencia en su papel de gestor del capital de trabajo lo siguiente:

- a. Identificar y registrar todas las transacciones tal como se dejó especificado en los procedimientos en cada una de las cuentas integrantes del activo corriente y pasivo corriente.
- b. Descripción de las transacciones con el debido detalle y clasificación.

- c. Cuantificar el valor de las operaciones y reflejar los valores monetarios en los estados financieros.
- d. Mostrar el periodo al cual corresponde las transacciones y registros.
- e. Revelar y presentar las operaciones correspondientes en los estados financieros.

### **3. Procedimientos de control**

Son aquellos procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y del sistema contable, establecidos por la administración de la porcícola, para proveer la seguridad razonable de poder lograr los objetivos trazados por la empresa desde la junta directiva de la empresa. Entre los procedimientos que se referencian se tiene:

- a. Los que corresponden a la debida autorización de las transacciones, operaciones y actividades, que deben pasar por la autorización, aprobación, ejecución y registro.
- b. Segregar funciones y reducir eventos negativos, que se cometan errores u omisiones. Asignar responsabilidades a las diferentes personas y no concentrar procesos en un solo agente interno.
- c. Diseño de formatos, soportes, acorde a las operaciones y transacciones, que permitan asegurar los registros y la revelación de la información adecuadamente.
- d. Establecer dispositivos de seguridad y control para el acceso a la información contable y financiera clave de la porcícola.
- e. Realizar arquez independientes y evaluar los resultados (levantar los informes y registrar las cifras).

Los procedimientos constituyen un componente del sistema de control interno, los cuales se crean para obtener información detallada, ordenada, sistemática e integral y que contiene todas directrices, niveles de responsabilidad e información



sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en la porcícola.

El sistema de control interno aparte de ser una política de gerencia, constituye una herramienta de apoyo para la dirección las empresas porcícolas con el objetivo de modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia. La evaluación del sistema de control interno por medio de los procedimientos fortalece la gestión de la gerencia en su labor cotidiana. Como requisito esencial se precisa que las gerencias de las porcícolas se den a la tarea de levantar los respectivos procedimientos o actualizarlos aquellas que no los tienen, esto es el soporte para iniciar los cambios y dar los primeros pasos en pro de la eficiencia, efectividad y economía en todos los procesos que se lleven a cabo a su interior.

#### **4. Políticas y procedimientos**

Las políticas indican “Que hacer”, y los procedimientos describen en detalle y paso a paso “Como hacerlo”; en otras palabras, las políticas muestran lo que la gerencia de la porcícola ha decidido hacer en una situación determinada y los procedimientos formalizan la implementación de las políticas trazadas por cuanto aseguran la repetitividad de un trabajo, permite seguir un camino aprobado previamente y el aplicarlos continuamente capacita a la persona y permite mejorarlos en el tiempo. Los procedimientos conducen a reducir tiempos, lo que se traduce en eficacia al desarrollar una actividad dada, al ganar precisión y velocidad.

A partir de las políticas se pueden desarrollar los procedimientos y viceversa, es decir, que a partir del desarrollo de los procedimientos, se descubren y proponen políticas que la organización (porcícola) requiere; tanto las políticas como los procedimientos, deben tener un propósito bien definido, por lo cual, al desarrollarlos es muy importante no perder de vista. Las políticas revisten al procedimiento dándole cuerpo y funcionalidad, y los procedimientos aseguran la implementación de las políticas. Dicho de otra manera, las políticas y los procedimientos son las dos caras de una misma moneda, se complementan mutuamente.

## **5. Uso de los procedimientos**

- a. Actúan como puntos de referencia para el personal nuevo y disminuyen la necesidad de capacitación verbal.
- b. Definen las responsabilidades y la autoridad al interior de la porcícola
- c. Ayudan a identificar el por qué se cometieron errores.
- d. Evitan que se cometan errores e irregularidades que cuestan.

## **Componentes del control interno para las porcícolas**

### **Entorno de control**

“El entorno de control marca la pauta de funcionamiento de la porcícola e influye en la concientización y empoderamiento de los empleados respecto al tema del control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando la disciplina necesaria seguida de una estructura apropiada a la organización”.

### **Evaluación de riesgos**

La evaluación de riesgos al interior de la porcícola consiste en la debida identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continúan cambiando, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio planteado. Se requiere una evaluación cuidadosa de los riesgos y de las demás disciplinas que de manera integrada y coherente definen el rumbo de la empresa porcícola. La evaluación del riesgo no es una tarea a cumplir de una vez para siempre.

### **Análisis y prevención de riesgos**

Es el estudio de los eventos que tienen efecto sobre la actividad de la empresa y que repercute en el capital de trabajo. Estos riesgos deben ser administrados a

través de la aplicación de estrategias que permitan evitar y reducir los costos que generan.

El control interno cuenta con procedimientos de control para la protección de los activos, la cobertura adecuada de las posibles contingencias y la verificación de los sistemas de preservación y registro, por esta razón, el Auditor interno debe tomar en cuenta las limitaciones de la efectividad de estos instrumentos las cuales son las siguientes:

- a) Nunca garantiza el cumplimiento de sus objetivos
- b) Solo brinda seguridad razonable.
- c) El costo está ligado al beneficio que proporciona.
- d) Se direcciona hacia transacciones repetitivas no excepcionales.
- e) Se puede presentar error humano por ser mal entendidos.
- f) Potencialidad de colusión para evadir controles que dependen de la segregación de funciones.
- g) Violación u omisión de la aplicación por parte de la alta dirección.

Los procedimientos de control interno elaborados ayudan a medir los riesgos asociados directamente al capital de trabajo de la porcícola, estos riesgos son, el riesgo mercado, el riesgo liquidez y el riesgo crédito.

### **Riesgo de mercado**

Este es un riesgo exógeno, se corre por las actividades ajenas a la empresa que están relacionadas con problemas de competitividad, precios, insatisfacción de las exigencias de los clientes. Los negocios están sujetos a fluctuaciones en las ventas, lo cual repercute en las utilidades y en la disponibilidad de capital de trabajo para seguir operando en el corto y mediano plazo.

**Análisis:** Se debe realizar a través de la rotación de inventarios y plazo medio de realización de los inventarios.

**Recomendación:** Las estrategias de la empresa porcícola deben estar en rutadas al crecimiento constante de las ventas a través del apoyo de mercadeo, la

colocación e impulso de los productos para que los clientes intermediarios puedan desplazarlos.

### **Riesgo liquidez**

Es un riesgo interno, generado por el mismo negocio como consecuencia de una mala política de crédito, falta o baja gestión de cobranza y una inadecuada calificación de los clientes a los cuales se les ha autorizado un determinado monto de crédito. No debe confundirse la liquidez con la solvencia; la liquidez es la capacidad de pago de las obligaciones corrientes con activos circulantes de fácil conversión en efectivo y la solvencia es la que incluye todos los rubros reflejados en la cuenta del circulante en los estados financieros, para medir la capacidad de pago de las obligaciones corrientes.

**Análisis:** El análisis del riesgo de liquidez se debe realizar a través de las pruebas de solvencia; esta prueba muestra la cantidad de activos corrientes que la empresa posee para cubrir cada peso adeudado en el corto plazo.

La liquidez inmediata o prueba del ácido muestra la cantidad de efectivo y de activos de fácil conversión en efectivo que la empresa posee para poder cubrir cada peso adeudado en el corto plazo.

**Recomendación:** La estrategia a seguir es la aplicación de una política crediticia efectiva que permite mantener una cartera sana y evitar el riesgo liquidez de la empresa porcícola.

### **Riesgo de crédito**

Es un riesgo endógeno derivado de la falta de control interno y de una efectiva gestión crediticia. Un principio fundamental es que el riesgo del crédito aparece ante cualquier operación con pago diferido, y persiste hasta que se ha cobrado íntegramente el importe de la venta. Las únicas ventas que no representan un riesgo de crédito con las que se realiza de contado.

**Análisis:** Clasificar y ordenar la cartera de la porcícola según su edad (tiempo de cumplimiento y recaudo, del más próximo al más alejado).

**Recomendación:** La gerencia traza acorde a la edad de la cartera la estrategia de recuperación, iniciando con las más próximas con acciones de cobro flexible a través de llamadas de recordación y envío de correos y uso de las redes sociales, las más lejanas lo mejor es realizar visitas, negociar, conciliar y si no da resultados suspender despachos, también está el establecer planes de pagos y finalmente se llega a los cobros pre-jurídicos y culmina con el cobro judicial, demandas y embargos.

### **Riesgo Operativo asociado al manejo del capital de trabajo**

Es un riesgo interno derivado de los incumplimientos de los planes, políticas y procedimientos y por la ausencia o debilidades en las acciones de control interno. Este tipo de riesgo tiene su origen o causa a partir del comportamiento humano, se puede identificar como aquellas fallas que llevan a accidentes cuando no se han observado las medidas de seguridad, o también se debe a la incompetencia del personal de la alta gerencia, o situaciones individuales como la deshonestidad de los administradores, o al incumplimiento de obligaciones y funciones delegados o por negligencia en el desarrollo de las funciones.

#### **Recomendaciones:**

- a) Prohibir a los empleados dar o recibir regalos u otro tipo de compensación en dinero o en especie que afecte la toma de decisiones;
- b) Prohibir la contratación de familiares de empleados.
- c) Todas las operaciones se deben realizar a precios acorde con la situación del mercado.
- d) Realizar todas las operaciones de contratación, compra y otorgamiento de créditos con base a las políticas y procedimientos establecidos.

Un sistema de control interno es tan fuerte como su elemento más débil. Cuando no existen políticas, planes, normas y procedimientos que garanticen un control

interno efectivo sobre las actividades internas de la porcícola, la debilidad del control interno, se manifiesta en todas las áreas administrativas y operativas, lo cual contribuye a que se presenten riesgos operativos en las siguientes áreas: en la gerencia misma (abusos, instrucciones improcedentes, incumplimiento de las políticas establecidas), Compras (conflicto de intereses), Ventas (jineteo de efectivo, adulteración de soportes contables, otorgamiento de descuentos a clientes no autorizados, dar precios más bajos a cierto clientes, utilización de códigos de clientes para facturar a familiares o amigos), Cobros ( emitir notas crédito no autorizadas, cobros sin recibos de ingreso, eliminación de saldos de la cartera), tesorería (cambiar cheques, jineteo, girar cheques a terceros a nombre de un proveedor, duplicar o gemelar recibos, realizar mayores pagos, pago de facturas falsas), contabilidad (contabilizaciones y registros inadecuados, adulterar conciliaciones, eliminar o ocultar registros).

Frente a los anteriores posibles hechos y riesgos detectados, se recomienda a la gerencia establecer estrategias para evitar o reducir los riesgos, ajustando e identificando en los respectivos manuales (políticas, funciones, procedimientos) todos los aspectos de control interno y filtros para garantizar la funcionalidad de las áreas operativas.

Fortalecer el control interno es una prioridad a lo ancho y largo de las operaciones de la porcícola como estrategia de protección y salvaguarda de los recursos dados en administración.

Establecer políticas antifraudes que contengan los siguientes elementos:

<b>COMPONENTE</b>	<b>ELEMENTO CARACTERÍSTICO</b>
1. Disuadir	Inhibir la intención de cometer fraude
2. Prevenir	Dificultar la posible comisión de un fraude o delito
3. Detectar	Detectar antes, durante o posterior al acto, siniestro, o fraude.
4. Mitigar	Detiene el posible fraude, se origina desde la sospecha y seguimiento de la actividad fraudulenta.
5. Analizar	Identificar y entender los efectos que trae el

	fraude a la entidad
6. Normar	Emitir políticas y reglas claras de comportamiento de los individuos orientadas prevenir el posible fraude.
7. Investigar	Obtener las evidencias para soportar las actividades derivadas de la acción fraudulenta.
8. Procesar	Conducir las acciones legales para corregir y castigar las acciones derivadas del fraude.

Fuente: Relación de eventos tomados de los elementos identificadores del riesgo operativo, en libro de Auditoría forense, capítulo 2 estudio de los riesgos y sus incidencias.

**Riesgo de siniestros:** Las empresas en general, están expuestas a todo tipo de riesgo contra daños que pueden afectar sus operaciones corrientes.

**Recomendación:** Desde la gerencia de las porcícolas el gerente debe actuar identificando los posibles riesgos inmediatos y con la asesoría de una agente de seguros establecer el nivel de riesgo y proceder a establecer una póliza de seguro contra todo daño, procurando la mayor cobertura de los activos operacionales, vida, recursos y contra eventos como terremoto, incendio, asonada, accidentes, hurto, daños y perjuicios a terceros ocasionados por empleados de la porcícola con o sin dolo.

### **Actividades de Control**

“Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la gerencia de la porcícola, ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los de empresa. Deben establecerse y ajustarse todas aquellas políticas que apoyen la consecución de una seguridad razonable de que se llevan a cabo en forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la unidad.

### **Información y comunicación**

Hay que identificar, recopilar y comunicar la información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado de la porcícola sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen

información de tipo Operativo, contable, financiera y todos aquellos datos sobre el cumplimiento de las normas que permiten dirigir y controlar el negocio de forma adecuada. Los teóricos sobre el control afirman que: “ en la actualidad no se concibe la gestión de una empresa sin sistemas de información” y frente a este postulado la gerencia de la porcícola debe actuar y entender el alcance de los sistemas de información para su gestión y toma de decisiones.

### **Supervisión y monitoreo**

“Los sistemas de control interno requieren supervisión; es decir, un proceso que compruebe que se mantiene adecuadamente y en funcionamiento el sistema a lo largo del tiempo. Esto solo se consigue desde la alta gerencia mediante el desarrollo de las correspondientes actividades de supervisión, permanente y con la evaluación periódica o una combinación de ambas situaciones”.

El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependen esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deben ser notificadas a niveles superiores; mientras que la alta dirección y el comité de administración o de gerencia que se recomienda sean establecidos, deben ser informados de los aspectos más significativos observados en el proceso. Es preciso supervisar continuamente los controles internos para asegurarse de que el proceso funcione según las líneas trazadas por la gerencia.

### **Principios del control interno aplicables en la porcícolas**

Para la elaboración de los procedimientos al interior de cada porcícola se tienen que tomar en cuenta los principios del control interno que se relacionan en este manual y aquellos que a juicio de la gerencia deban retomarse:

**a.** Una persona no debe tener a su cargo una operación completa:

Este principio se considera por las siguientes razones:

**1.** Que la empresa depende del individuo que conoce el procedimiento desde su inicio hasta el fin de la misma.



2. Para evitar que una persona sea imprescindible.
3. Para poder aplicar cambios en procedimientos para mejorarlo.
4. Si no está la persona encargada, no se realiza la operación y puede provocar problemas mayores como sería la paralización de labores dependiendo cual sea la operación.
5. Para destacar como la de mayor importancia en este criterio, es que se dificulta la verificación de lo actuado, y por ende, tienen también oportunidad de realizar operaciones dolosas o fraudulentas al interior de la empresa.

- b.** La responsabilidad para el desempeño de cada obligación debe ser fija en cada persona.

Este principio consiste en que cada persona de acuerdo a sus atribuciones, conozca la responsabilidad de lo que procesa; que esté consciente del origen de la operación, especialmente de las consecuencias de lo que él hace y cuál o cuáles serán los pasos a seguir en otras unidades.

- c.** Debe usarse pruebas de exactitud:

Implica que dentro del mismo procedimiento hayan funciones que al ejecutarse demuestren la veracidad o falsedad de lo que informa, en otras palabras, sin que signifique que el trabajo se repita, se puede auto verificar el procedimiento. Toda organización donde confluya seres humanos no se exime de cometer errores, por lo tanto, estos deben ser localizados, identificados desde el control interno y se debe establecer la manera de corregir. El control interno debe tener la capacidad de implementar en su diseño las respectivas pruebas de exactitud y corrección.

- d.** Debe rotarse los empleados en cuanto a los puestos:

Se pretende que no siempre una operación la haga la misma persona, lo que da como resultado las siguientes ventajas:

1. No hay dependencia de determinados empleados.

2. No se dan muchas oportunidades que llevan a cabo operaciones fraudulentas.

3. Hay más colaboración de todos los empleados, pues varios empleados conocen una misma actividad.

4. Los empleados no tienden a sentir tedioso su trabajo, al tener oportunidad de cambiar las rutinas en sus funciones y actividades cotidianas.

e. Las instrucciones deben darse por escrito.

Este principio pretende que no haya ninguna instrucción que se ignore por el personal, que debe atenderlas y que de hecho el empleado de la porcícola, se sienta obligado a cumplir con la responsabilidad ante lo que ha quedado claramente establecido por escrito a través de procedimientos y en el proceso de socialización e inducción se reafirme tal situación.

f. Utilizar dispositivos de prueba al mecanizar la contabilidad:

Este principio tiene su razón ante el hecho que la administración mantiene de alguna manera una vigilancia regular de las operaciones a través de la auditoría interna y externa; de igual forma que el gobierno como tal realiza operaciones de fiscalización, donde el sistema debe permitir el acceso a sus representantes para verificar la información, sobre el cumplimiento de las obligaciones tributarias respectivas.

## **9.6. PRINCIPALES ASPECTOS ASOCIADOS AL ESTABLECIMIENTO DEL CONTROL INTERNO EN LA PORCÍCOLA ASOCIADO A LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO**

### **Procedimientos de control interno al interior de la porcícola:**

Para elaborar los procedimientos de control interno de la gestión del capital de trabajo, el Auditor Interno se encargará de establecer los aspectos relevantes a tomar en cuenta y son los siguientes:

a) Autorización de transacciones y actividades.

- b)** Segregación de funciones.
- c)** Diseño y uso de documentos y registros apropiados.
- d)** Identificar los dispositivos de seguridad interna
- e)** Arqueos independientes.

### **Normas y políticas**

La gerencia de la porcícola debe contemplar todas las políticas acompañadas de las normas generadas por la alta dirección (propietarios) y que regulan la operación de la explotación porcícola asociadas con los procedimientos que se han de seguir, de tal manera que se disponga de los criterios, lineamientos (generales y específicos) asociados a los propósitos trazados para el cambio y el mejoramiento de la empresa.

La gerencia establece principalmente políticas de conflicto de interés, para reducir que los administradores de la gestión del capital de trabajo abusen colocando en primer lugar, sus objetivos y releguen a un segundo plano los intereses de la porcícola.

Por otra parte se encuentran las políticas para la administración del capital de trabajo, que orientan las decisiones acerca de activos y pasivos circulantes de la empresa, y como su combinación influye en las características de riesgo y rendimiento, que contribuya positivamente al valor de la misma. Las políticas básicas son los niveles fijados como metas para cada cuenta de los activos circulantes y su financiamiento.

### **Observaciones generales del diagnóstico realizado**

Las porcícolas carecen de políticas, procedimientos escritos para cada área, se extrae en esta lo relacionado con la parte técnica en la producción, que sirvan de guía en la realización de las actividades de acuerdo con sus requerimientos específicos, debido a la concentración de funciones en la Gerencia y por cuanto la mayoría de las instrucciones emitidas son verbales y no se dejan por escrito por lo que se pierde la memoraría del procedimiento como tal.

Frente a los soportes documentales al consultarse sobre dicho evento, no hay claridad y evidencia del diligenciamiento y archivo de los diversos formatos, ni la autorización del límite y plazo de crédito, por la falta de iniciativa del administrador de la cartera para documentar los créditos concedidos a los clientes.

## 10. CONCLUSIONES

La falta de procedimientos de control interno que orienten correctamente la realización de las actividades relacionadas con el capital de trabajo en las empresas comercializadoras de productos de consumo masivo, ocasiona en la organización, duplicidad de funciones, colusión por la carencia de segregación de funciones, riesgos operativos por errores e irregularidades, y debilidades en la fijación de los grados de autoridad y responsabilidad.

La existencia de procedimientos de control interno para el capital de trabajo no elimina la posibilidad de que ocurran errores e irregularidades, sin embargo, contribuye a la reducción de los mismos, por lo que el Contador Público y Auditor debe informar periódicamente sobre las evaluaciones aportando las recomendaciones necesarias para mejorar las condiciones actuales.

El diagnóstico realizado evidencian las deficiencias en las porcícolas en los procesos actuales, lo que permite derivar

La necesidad de establecer desde la gerencia los procedimientos de control interno para la administración eficiente y eficaz del capital de trabajo de tal forma que fortalezca el sistema de control interno como propuesta a la atención a los riesgos inherentes que están implícitos en la propia operación de la porcícola.

Considerando la importancia del control Interno en el manejo empresarial y el conocimiento de las personas para conseguir la optimización en los resultados del manejo de las operaciones es necesario, definir el rol que juega el Control Interno en las empresas porcícolas del corredor rural Ansermanuevo-Cartago y para esto ha de generarse al interior de dichas porcícolas los procesos sobre capacitación del personal para que no vulneren las normas de Control Interno, así mismo el mantener siempre una adecuada delimitación de funciones a través de un organigrama funcional y que guarde coherencia con el manual de Funciones, y que el Flujograma de los documentos vaya en relación a las actividades, procesos y procedimientos y el cumplimiento de las metas y objetivos fijados por la gerencia de la porcícola.

## BIBLIOGRAFIA

AGUILAR, A. y otros. Aspectos Económicos y Administrativos en la Empresa Agropecuaria. Editorial Limusa. Año 1.983. 142 páginas.

ALCINO BERVIAN Pedro. LUIZ CERVO Amado. TORRES XAMMAR Miguel. ZORRILLA ARENA Santiago. Metodología de la Investigación. Editorial Mac Graw Hill. Año 1.997. ISBN 970-101-621-1. 157 páginas.

BAPTISTA LUCIO Pilar. FERNÁNDEZ COLLADO Carlos. HERNANDEZ SAMPIERI Roberto. Metodología de la investigación. Editorial Mac Graw Hill. Año 1.991. ISBN 968-422-931-3. 505 páginas.

CARVAJAL Lizardo. Metodología de la investigación: curso general y aplicado. Editorial FAID. Año 1.998. ISBN 707-179-450-010. 123 páginas.

DAZA CASTAÑEDA, Néstor Enrique, Manual Básico de Porcicultura. Bogotá: Fondo Nacional de la Porcicultura, editorial Scripto Ltda., 2.001. p. 12-14.

DOMÍNGUEZ GIRALDO, Gerardo. Indicadores de gestión y resultados un enfoque sistémico. 5ª ed. Medellín: Biblioteca jurídica Dike, 2004. p 256.

F. WESTON y E. BRIGHAM “La Administración del Capital de Trabajo determina la posición de liquidez de la empresa, y la liquidez es necesaria para la sobrevivencia”. Edición 1994.

GADD John. Producción Porcina: John Gadd descubre lo que los libros de texto no cuentan. Editorial Servet. Año 2.007. ISBN: 84-934736-6-9. 300 páginas.

GUERRA Guillermo. Manual de administración de empresas agropecuarias. Editorial IICA. Año 1.982. ISBN 929-039-023-9. 352 páginas.

LERMA Héctor Daniel. Metodología de la investigación. Editorial Postergraph. Año 1.999. ISBN 958-33-0913-3. 135 Páginas.

MENDEZ ALVAREZ Carlos Eduardo. "METODOLOGÍA": Guía para la elaboración de Diseños de investigación en Economía, Administración y Ciencias Contables" Editorial Mac Graw Hill. Segunda edición año 1.995. 187 páginas.

RESTREPO TORO Luis F. SABOGAL OSPINA Roberto. ULLOA BARRIOS Carlos. La porcicultura en Colombia. Editorial corporación de estudios ganaderos y agrícolas. Año 1.988. 185 páginas.

BETANCOURT LLANO. VERONICA. Soto VELASQUEZ, Miguel. Documento "PLAN ESTRATEGICO PARA LA INDUSTRIA DEL SECTOR DE ALIMENTOS CARNICOS PORCÍCOLAS, CASO: SOGA S.A. Escuela de Ingeniería de Antioquia. Año de publicación 2012. Página 35.

## REVISTAS.

MURCIA CABRA Héctor Horacio. Administración agropecuaria de alta calidad. Revista de la Universidad de la Salle. No. 39. Año 2.005. 29- 44 páginas.

TORRES Mariela. Método de recolección de datos para una investigación. Boletín electrónico 03.

Manual de Producción porcina. PIC. Editorial departamento técnico PIC Colombia S.A. Quinta edición. Medellín Colombia. Año 2010. 138 Pág.

### Otras Fuentes

Instituto Norteamericano de Contadores Públicos. Estudio y Evaluación del Control Interno por el Auditor. Sistema de Control Interno de una Pyme. Informativo Caballero Bustamante Revista de Asesoría Especializada.

Auditoría. Normas Técnicas, Control Interno, Planificación del Trabajo, Objeto y Procedimientos. Tomo I. Edición 1996 Didáctica Multimedia S. A. 5. Informe especial. La Auditoría como instrumento de Control Informativo Caballero Bustamante. Tomo II. Edición 1999.

El Informe del Auditor Independiente – Responsabilidad de la Gerencia – La Gestión Empresarial y su Relación con el Control Interno. Informativo Caballero Bustamante. Tomo I. Edición 1997.

Samuel Alberto Mantilla B. Control Interno de los Nuevos Instrumentos Financieros. 11. Abraham Perdomo Moreno. Fundamentos de Control Interno.

Consideraciones prácticas para la gestión del capital de trabajo en las Pymes Innovadoras, Revista EAN, enero-abril, #47 Escuela de Administración de Negocios Institución Universitaria, Bogotá, Colombia, páginas 98-109.



Espinoza Chongo, Daisy; Selpa Navarro, Ambar Yudith, La Gestión del capital de trabajo como proceso de la gestión financiera operativa, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Cuba.

Sala de lo Contencioso Administrativo, Sección Primera, Sentencia 6063 de diciembre 6 de 2001.

Gitman, Lawrence J. Fundamentos de Administración Financiera. Tomos I y II.

Weston, J. Fred y Brigham, Eugene F. Fundamentos de Administración Financiera. Décima Edición.

## **CIBERGRAFIA**

De 2016. [http://www.umng.edu.co/documents/10162/1299317/ART\\_10.pdf](http://www.umng.edu.co/documents/10162/1299317/ART_10.pdf). Consultas en Junio25

<http://opac.fmoues.edu.sv/infolib/tesis/50107641.pdf> CONTROL INTERNO DE COSTOS, consultas en junio 25 de 2016.

<http://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1089/1/ADMO0763.pdf>. Consultas en junio 25 de 2016.

<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/2366/1/02%20ICO%20324%20TESIS.pdf>. Consultado el 7 de diciembre del 2016.

Definición de planeación. Disponible en: <http://www.definicion.org/planeación>. [Consulta: diciembre 2, 2007.]

Gestión de procesos. Disponible en: [http://www.aiteco.com/web/index.php/gestion-de-procesos.html\(aiteco consultores\)](http://www.aiteco.com/web/index.php/gestion-de-procesos.html(aiteco%20consultores)). [Consulta: noviembre 24, 2007.]

Gestión financiera. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/dirgp/fin/gestion.htm> . [Consulta: noviembre 24, 2007.]

Gestión por Proceso. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gesti procesos.htm> . [Consulta: noviembre 24, 2007.]

Gestión por Proceso: conocer la Empresa supone mejorar. Disponible en: <http://www.sld.cu/galerias/doc./sitios/infodir/15.doc> . [Consulta: noviembre 24, 2007.]

Gómez, E. G. 2004. Administración del Capital de Trabajo. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%205/administracionc apitaltrabajo.htm>. [Consulta: noviembre 24, 2007.]

Proceso Administrativo. Disponible en: [http://html.rincondelvago.com/planeacion\\_3.html](http://html.rincondelvago.com/planeacion_3.html). [Consulta: diciembre 2, 2007.]

Rey Peteiro, D. (2007). Gestión por Proceso y modelado de procesos. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestrita.htm>. [Consulta: noviembre 24, 2007.]

<http://www.ica.gov.co/getdoc/8232c0e5-be97-42bd-b07b-9cdbfb07fcac/Censos-2008.aspx>. Consulta realizada en la red en diciembre 8 de 2016.

[http://www.uco.es/organiza/departamentos/prodanimal/economia/aula/img/pictorex /12\\_02\\_32\\_GESTION.pdf](http://www.uco.es/organiza/departamentos/prodanimal/economia/aula/img/pictorex /12_02_32_GESTION.pdf). Consultado en la Red en Diciembre de 2016.

<http://www.elsitioporcino.com/news/vars/country/co/>. Consulta en Septiembre de 2016.

[http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=responsabilidad](http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=responsabilidad) (consultada el 03 de Julio de 2016)

<https://www.gerencie.com/composicion-ideal-del-patrimonio.html>

Consultas diversas sobre el capital de trabajo

<http://www.investopedia.com/terms/w/workingcapital.asp>

<http://www.investopedia.com/terms/w/workingcapital.asp>

<http://www.svtuition.org/2009/03/working-capital-and-its-importance.html>

<http://www.workingcapital.org/>

<http://www.workingcapital.org/>

<http://www.contextoganadero.com/agricultura/sector-porcicultor-cierra-2016-con-un-crecimiento-del-15>.

## ANEXOS

### Anexo A. Encuestas

COMPONENTE:

**AMBIENTE DE CONTROL**

SUBCOMPONENTE	ELEMENTOS
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICO	1. ¿Existe, se entrega y se da a conocer un código de conducta de la porcícola, al momento de la contratación de personal?
	2. ¿De no existir un código escrito de comportamiento, la cultura de la dirección enfatiza la importancia de la integridad y comportamiento ético en forma verbal, ya sea, en reuniones grupales, individuales o a diario?
	3. ¿La gerencia de la porcícola responde ante las violaciones de normas de comportamiento o comportamientos que atentan contra la ética?
COMPROMISO Y COMPETENCIA PROFESIONAL	4. ¿Hay preocupación de la Gerencia de la porcícola por hacer y tener documentadas descripciones formales o informales de puestos de trabajo u otras formas de describir las funciones que comprenden trabajos específicos?
	5. ¿Para contratar personal, se evalúa el perfil requerido para cada cargo?
	6. ¿Los empleados demuestran, a través de su trabajo, poseer los conocimientos y habilidades requeridos para el puesto?
COMITÉ DE GERENCIA Y DE AUDITORIA	7. ¿Existe un comité de Gerencia, así como un comité de auditoría u otro que indique que hay un elemento de control en la Porcícola?
	8. ¿Se formula, comunica y aplica algún mecanismo de control interno en la Porcícola?

	9. ¿Se fomenta la creación de un comité que esté formado por empleados de la Porcícola, para cuestionar y examinar detalladamente las actividades, presentar opiniones y alternativas y tomar las medidas que sean necesarias, como mecanismo de control interno.
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	13. ¿La estructura organizacional de la Porcícola resulta adecuada para el tamaño, actividades operacionales y ubicación de la empresa?
	14. ¿Se preocupa la gerencia por establecer, revisar y modificar la estructura organizacional de la empresa de acuerdo a los cambios de condiciones?
	15. ¿Los Responsables de las áreas y supervisores si existen, tienen tiempo suficiente para cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente?
ASIGNACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	16. ¿Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad a los empleados de una forma sistemática en toda la organización de la Porcícola?
	17. ¿Se da una clara segregación de actividades incompatibles (es decir, la separación entre la contabilización y el acceso a los activos)?
	18. ¿Existe información apropiada y documentada para determinar el nivel de autoridad y el alcance de la responsabilidad asignada a cada persona?
	19. ¿La Porcícola tiene el personal formado, técnico adecuado y suficiente para el proceso de datos y la información contabilidad-financiera?
	20. ¿Se adoptan políticas apropiadas y reconocidas para aquellos asuntos como la autorización y aprobación de transacciones, la aceptación de nuevos negocios, los conflictos de interés, y las prácticas de seguridad?
POLITICAS Y PRACTICAS TALENTO HUMANO	21. ¿Se formulan, aplican y comunican normas y procedimientos para la selección, la contratación, adiestramiento, motivación, evaluación, promoción, remuneración, traslados y terminación de contratos que sean aplicables a todas las áreas funcionales.
	22. ¿El desempeño del trabajo es evaluado y revisado periódicamente con cada empleado?

COMPONENTE: INFORMACION Y COMUNICACIÓN

Subcomponente	ELEMENTOS
INFORMACIÓN	1. ¿Reciben los socios y la gerencia a satisfacción, suficiente información oportuna y confiable que les permita cumplir con sus responsabilidades (la Porcícola prepara informes financieros, exactos y oportunos, incluyendo informes de utilización interna)?
	2. ¿Son definidos y medibles los objetivos y resultados de la gerencia en términos de presupuestos, ganancias, manejo del capital de trabajo y otros objetivos financieros y operativos?
	2.1 ¿Tiene la Porcícola establecido un sistema de información propio y adecuado relacionado con el manejo y administración del capital de trabajo?
	3. ¿Los sistemas de información son desarrollados, modificados o revisados con base al plan estratégico de la Porcícola, y responden al logro de sus objetivos y procesos/aplicaciones?
	4. ¿Hay un nivel suficiente de coordinación y flujo de información entre las funciones/área de contabilidad, financiera y procesamiento de sistemas de información?
	5. ¿Se establecen aplicaciones o transacciones importantes que sean ejecutadas/ procesadas por organizaciones externas que prestan estos servicios?
	6. ¿La gerencia destina los recursos humanos y financieros apropiados para desarrollar los sistemas de información necesarios, y asegura y supervisa a los usuarios que participan en el desarrollo (incluyendo revisiones) y prueba de los programas?
	7. ¿Son replicados (backed up) los programas de aplicación y los archivos? ¿Existe un plan actual de recuperación oportunamente de desastres para componentes importantes de la infraestructura de tecnología de Información y para las funciones críticas, los sistemas, procesos e información del negocio?

	<p>ELEMENTOS</p> <p>8. ¿Son claramente definidas y comunicadas las líneas de autoridad y responsabilidad (incluyendo líneas de reportes) dentro de la Porcícola? ¿Dicho adiestramiento/orientación incluye una discusión de controles internos específicos de los cuales son responsables.</p>
--	--

<b>COMUNICACIÓN</b>	9. ¿Se sucede un proceso adecuado y confidencial para que los empleados comuniquen situaciones impropias en el desarrollo de sus funciones en el área respectiva?
	10. ¿Son revisadas, investigadas y resueltas oportunamente todas las posibles situaciones impropias reportadas?
	11. ¿Tienen los empleados la información adecuada y oportuna para cumplir con las responsabilidades de su trabajo?
	12. ¿Se cuenta con un proceso para recopilar la información de los clientes, proveedores, reguladores y otras partes externas, y responde apropiada, oportuna y correctamente a sus comunicaciones? Comente si se asigna responsabilidad a un integrante de la gerencia o de la administración de la Porcícola.

**COMPONENTE: EVALUACION DE RIESGOS**

	ELEMENTO
<b>OBJETIVOS GLOBALES DE LA PORCICOLAS</b>	1. ¿La Porcícola establece, comunica y monitorea los objetivos de negocios, como crecimiento en ventas, rentabilidad, participación, crecimiento del capital de trabajo, disponibilidad del capital de trabajo para operar, entre otros datos de decisión financiera..?
	2. ¿Se diseñan, comunican e implementan planes estratégicos para el cumplimiento de los objetivos de costo y mediano plazo?
	3. ¿Tiene la porcícola un plan para el manejo y administración del capital de trabajo? ¿Se realizan las mediciones y seguimientos respectivos?
	4. ¿El plan estratégico de la Porcícola y los objetivos de negocio se complementan entre sí?
	5. ¿Se revisan y actualizan periódicamente los planes estratégicos de toda la Porcícola, incluido el correspondiente al manejo del capital de trabajo?
	6. ¿Se establecen y revisan periódicamente los objetivos específicos para comprobar que continúen siendo relevantes los objetivos y los planes?
	7. ¿Los objetivos incluyen criterios de cuantificación e incluye los recursos necesarios para alcanzarlos?
	8. ¿Los directivos o líderes de actividades o áreas participan en la determinación de los objetivos de las actividades de las que son responsables?

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	<b>ELEMENTOS</b>
	1. Se siguen las prácticas contables y de cierre consistentemente en fechas interinas (p. ej., trimestral, mensualmente) durante el año?
	2. ¿Se involucra la gerencia en la revisión de las estimaciones contables y financieras significativas y apoyo para las transacciones no usuales significativas y asientos de diario no estándar?
	3. ¿Revisa la empresa sus políticas y procedimientos periódicamente para determinar si continúan siendo apropiados para las actividades de la Porcícola?
	4. ¿La gerencia plantea objetivos claros en términos de presupuesto, cartera, inventarios, proveedores, disponible, utilidades y otras metas financieras y de operación, son comunicados y monitoreados?
	5. ¿Son implantados sistemas de planificación de corto y mediano plazo y de reporte para identificar variaciones en el rendimiento planificado y comunicar las variaciones al nivel apropiado de la gerencia?
	De ser así, ¿la gerencia investiga estas variaciones y toma acciones correctivas apropiadas y oportunas?
	6. ¿Se plantea un sistema de presupuesto total ? ¿Se tiene establecido un presupuesto propio para el capital de trabajo?
	7. ¿La gerencia cuenta con indicadores clave de rendimiento (p. ej., presupuestos, utilidades, metas financieras, metas operativas, rotación del capital de trabajo, valor del capital de trabajo por periodo) regularmente (p. ej., mensual, trimestralmente) e identifica variaciones significativas?
	8. ¿Establece la gerencia procedimientos para conciliar periódicamente activos físicos, activo operativo, el capital de trabajo operativo (p. ej., efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, activo fijo) con los registros contables relacionados?
9. ¿Establece la gerencia procedimientos para prevenir acceso no autorizado o la destrucción de documentos, registros (incluyendo programas de computación y archivos de datos), Activos fijos, Activos corrientes?	



	10. ¿La información electrónica que se considera crítica, es respaldada diariamente y guardada fuera de las instalaciones? ¿Se tienen las medidas de seguridad suficiente frente a la información contable y financiera de la porcícola?
--	--

COMPONENTE	ELEMENTOS
<b>MONITOREO</b>	1. ¿La gerencia revisa periódicamente los procesos de control para asegurarse que los controles están siendo aplicados, omitidos y si la omisión fue apropiada?
	2. ¿Existe auditoría interna que la gerencia utilice para asistir sus actividades de monitoreo?
	3. ¿La gerencia tiene establecido procedimientos claros para realizar monitoreo regularizado sobre el comportamiento del capital de trabajo?
	4. ¿La gerencia de la Porcícola lleva a cabo un monitoreo a cada una de las variables que hacen parte del capital de Trabajo?

## Anexo B

### Resumen de los tabulados

#### GRAN RESUMEN COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL

<b>SUBCOMPONENTES</b>	<b>CALIFICACION PROMEDIO</b>	<b>CALIFICACION ESPERADA</b>
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICO	2,2	4,0
COMPROMISO Y COMPETENCIA PROFESIONAL	2,4	4,0
COMITÉ DE GERENCIA Y DE AUDITORIA	1,0	4,0
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	2,9	4,0
ASIGNACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	2,9	4,0
POLITICAS Y PRACTICAS TALENTO HUMANO	1,3	4,0
<b>VALOR TOTAL COMPONENTE</b>	<b>2,1</b>	<b>4,0</b>

#### COMPONENTE: INFORMACION Y COMUNICACIÓN

<b>SUBCOMPONENTE:</b>	<b>CALIFICACION PROMEDIO</b>	<b>CALIFICACIÓN ESPERADA</b>
INFORMACIÓN	2,1	4,0
COMUNICACIÓN	1,7	4,0
<b>VALOR TOTAL</b>	<b>1,9</b>	<b>4,0</b>

**COMPONENTE:****EVALUACIÓN  
DE RIESGO**

SUBCOMPONENTE	CALIFICACIÓN PROMEDIO	CALIFICACIÓN ESPERADA
OBJETIVOS GLOBALES DE LA PORCICOLAS	1,1	4,0
OBJETIVOS ESPECIFICOS PARA LA ACTIVIDAD	1,2	4,0
RIESGO	1,4	4,0
<b>VALOR TOTAL</b>	1,2	4,0

**COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL**

SUBCOMPONENTE	ACTIVIDADES DE CONTROL	CALIFICACIÓN PROMEDIO	CALIFICACIÓN ESPERADA
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	1. Se siguen las prácticas contables y de cierre consistentemente en fechas interinas (p. ej., trimestral, mensualmente) durante el año?	4,0	4,0
	2. ¿Se involucra la gerencia en la revisión de las estimaciones contables y financieras significativas y apoyo para las transacciones no usuales significativas y asientos de diario no estándar?	3,0	4,0
	3. ¿Revisa la empresa sus políticas y procedimientos periódicamente para determinar si continúan siendo apropiados para las actividades de la Porcícola?	1,0	4,0
	4. ¿La gerencia plantea objetivos claros en términos de presupuesto, cartera, inventarios, proveedores, disponible, utilidades y otras metas financieras y de operación, son comunicados y monitoreados?	1,0	4,0
	5. ¿Son implantados sistemas de planificación de corto y mediano plazo y de reporte para identificar variaciones en el rendimiento planificado y comunicar las variaciones al nivel apropiado de la gerencia?	1,0	4,0

6. De ser así, ¿la gerencia investiga estas variaciones y toma acciones correctivas apropiadas y oportunas?	1,0	4,0
7. ¿Se plantea un sistema de presupuesto total? ¿Se tiene establecido un presupuesto propio para el capital de trabajo?	1,0	4,0
8. ¿La gerencia cuenta con indicadores clave de rendimiento (p. ej., presupuestos, utilidades, metas financieras, metas operativas, rotación del capital de trabajo, valor del capital de trabajo por periodo) regularmente (p. ej., mensual, trimestralmente) e identifica variaciones significativas?	1,0	4,0
9. ¿Establece la gerencia procedimientos para conciliar periódicamente activos físicos, activo operativo, el capital de trabajo operativo (p. ej., efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, activo fijo) con los registros contables relacionados?	3,0	4,0
10. ¿Establece la gerencia procedimientos para prevenir acceso no autorizado a, o la destrucción de documentos, registros (incluyendo programas de computación y archivos de datos), Activos fijos, Activos corrientes?	2,7	4,0
11. ¿La información electrónica que se considera crítica, es respaldada diariamente y guardada fuera de las instalaciones? ¿se tienen las medidas de seguridad suficiente frente a la información contable y financiera de la porcícola?	3,0	4,0
<b>VALOR TOTAL</b>	2,0	4,0

**COMPONENTE:****MONITOREO**

SUBCOMPONENTE	ELEMENTOS	CALIFICACIÓN PROMEDIO	CALIFICACIÓN ESPERADA
<b>MONITOREO</b>	1. ¿La gerencia revisa periódicamente los procesos de control para asegurarse que los controles están siendo aplicados, omitidos y si la omisión fue apropiada?	1,0	4
	2. ¿Existe auditoría interna que la gerencia utilice para asistir sus actividades de monitoreo?	1,0	4
	3. ¿La gerencia tiene establecido procedimientos claros para realizar monitoreo regularizado sobre el comportamiento del capital de trabajo?	1,0	4
	4. ¿La gerencia de la Porcícola lleva a cabo un monitoreo a cada una de las variables que hacen parte del capital de Trabajo?	2,0	4
<b>VALOR TOTAL</b>		1,3	4,0

**A. ASPECTOS GENERALES SOBRE EL CAPITAL DE TRABAJO EN LA EMPRESA**

PROCEDIMIENTO	SI	NO
La gerencia con regularidad estima el monto del capital de trabajo	0	1
El monto de los pasivos corrientes asociados a la operación son medidos y cuantificados periódicamente.	0	1
Por parte de la gerencia se evalúa y analiza regularmente el comportamiento del capital de trabajo operativo	0	1
La gerencia ha establecido procedimientos específicos para un análisis, evaluación, seguimiento y control sobre el capital de trabajo.	0	1
La gerencia es fiel al cumplimiento de los criterios, procedimientos, políticas controles asociados con el capital de trabajo de la empresa.	0	1
La gerencia realiza un seguimiento permanente sobre el comportamiento de las cuentas por cobrar y los inventarios.	1	0

## B. ASPECTOS INTERNOS SOBRE EL CONTROL SOBRE EFECTIVO, CARTERA

PROCEDIMIENTOS	SI	NO
1.- Las entradas y salidas de capital de trabajo son las permitidas por el reglamento de caja y Bancos.	1	0
2.- Los cheques en moneda Nacional y moneda extranjera que obran en poder del responsable de la caja no rebasan o sobrepasan la fecha límite para su depósito.	1	0
3.- El monto total de cheques en dólares si los hay, que obran en poder del cajero principal no sobrepasa el monto máximo permitido para su envío al depósito.	0	1
4.- El monto total de dinero que obra en poder del responsable de la caja no rebasa el monto máximo permitido.	1	
5.- Se observaron vales de quincena por montos mayores a los autorizados, según registros de anticipo de nómina.		1
6.- Las facturas expedidas por venta a crédito son firmadas debidamente por los clientes de la porcícola.	1	0
7.- Los vales y retiro de caja están debidamente ingresados al sistema y cumplen con los requisitos de conformidad y están firmados por el responsable.	1	0
8.- Al realizar el arqueo de caja y en caso de observarse faltantes estos no son superiores al monto máximo permitido en el reglamento, en el caso de ser mayor se levanta acta de faltante y se firma el respectivo soporte contable.	1	0
9.- En el caso de haber operaciones relevantes e inusuales se tienen los formatos que se indican en el manual de operaciones para eventos relevantes e inusuales.	0	1

## C. PRINCIPALES ASPECTOS SOBRE LOS INVENTARIOS

PROCEDIMIENTOS	SI	NO
1. Se tiene establecido un manual de procedimientos específico para el manejo de los inventarios o existencias	0	1
2. La gerencia tiene establecido el procedimiento para llevar a cabo los conteos físicos de verificación de existencias	1	0
3. Se realizan mediciones periódicas de las existencias	1	0

4. La gerencia da fiel cumplimiento al manual de procedimientos, establece los controles respectivos sobre los diversos aspectos relacionados con las existencias	0	1
---	---	---

#### **D. PRINCIPALES ASPECTOS SOBRE LOS PROVEEDORES Y CUENTAS POR PAGAR RELACIONADAS CON LA OPERACIÓN**

<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. Tiene la gerencia establecido un manual de procedimientos para el manejo y administración de los proveedores y cuentas por pagar.	0	1
2. Se confronta la importancia de los proveedores de la empresa frente al nivel de las ventas	0	1
3. Se mide la importancia y la variabilidad de las cuentas por pagar relacionados con la operación frente a las ventas	0	1
3. Se realiza mediciones de variación de la cuenta proveedores y cuentas por pagar operativas frente a la cartera y los inventarios.	1	0
4. Tienen la gerencia criterios y Políticas claras frente al manejo y administración de los proveedores y las cuentas por pagar asociadas a la operación de la empresa.	0	1
5. Aplica adecuadamente la gerencia los diversos procedimientos definidos para el manejo de las cuentas por pagar y los proveedores.	0	1

#### **GRAN RESUMEN POR COMPONENTE EVALUADO DE CONTROL INTERNO EN LAS PORCÍCOLAS DEL CORREDOR RURAL ANSERMANUEVO-CARTAGO**

<b>ASPECTO OBSERVADO</b>	<b>CALIFICACIÓN PROMEDIO</b>	<b>CALIFICACIÓN ESPERADA</b>
DISPONIBLE	3,12	4,0
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	2,00	4,0
GASTOS Y COMPRAS	2,92	4,0
NOMINA Y PERSONAL	2,92	4,0
CUENTAS POR COBRAR		4,0

	2,08	
CUENTAS POR PAGAR	2,92	4,0
VALOR TOTAL	2,66	4,0



## **Anexo C:**

### **Aspectos generales sobre el riesgo al interior de las empresas**

Información sobre gestión de los riesgos soportados por las empresas porcícolas

Las empresas o negocios que utilizan instrumentos financieros incurren en riesgos de diverso tipo, y la revelación de los mismos en los estados financieros se considera útil para las evaluaciones, realizadas por los usuarios, de la cuantía y certeza relativa de los flujos de efectivo futuros. Por otra parte, las entidades que realizan operaciones de cobertura pueden mitigar riesgos de tipo operativo o financiero, siempre que las coberturas cumplan unas condiciones muy estrictas respecto de su identificación y eficiencia.

En el esquema que aparece más adelante se resume los principales riesgos de carácter financiero a los que se enfrenta una empresa, dichos riesgos total o parcialmente pueden ser objeto de cobertura, con la finalidad de contrarrestar las posibles pérdidas que las empresas puedan llegar a experimentar.

El riesgo de precio se puede manifestar en tres formas diferentes, según si el valor del instrumento financiero puede fluctuar como consecuencia de las variaciones en el cambio de las monedas (riesgo de tipo de cambio), en las tasas de interés del mercado (riesgo de tipo de interés) o en el precio por el que se compra y vende el activo en el mercado (riesgo de mercado). El riesgo de crédito se manifiesta en la posibilidad de que una de las partes ligadas por el instrumento financiero falle al cumplir las obligaciones derivadas del mismo, y ocasione una pérdida financiera a la otra.

El riesgo de liquidez o financiación es el riesgo de que la entidad encuentre dificultades para obtener los fondos líquidos para hacer frente a sus compromisos relativos a instrumentos financieros, por ejemplo porque no pueda vender un activo o cobrar a un cliente para pagar, con lo obtenido, un préstamo a su vencimiento.

El riesgo de flujo de efectivo es el que produce que puedan variar los cobros o pagos relacionados con un instrumento financiero monetario. Esto se manifiesta

en instrumentos a interés variable, o bien a instrumentos cuyos pagos o cobros están ligados a condiciones establecidas (por ejemplo a la clasificación crediticia del tomador del préstamo).

### **Esquema:**

Riesgos financieros:

Precio: → 1. Tipo de cambio 2. Tipo de interés 3. Precio de mercado

Crédito

Liquidez

Flujo de efectivo

Puesto que la incidencia de los instrumentos financieros puede ser muy relevante, ya se utilicen para obtener rentas periódicas, ya para especular con las posibles plusvalías, ya en operaciones de cobertura, las NIIF obligan a la entidad que los mantiene a informar de los extremos más importantes sobre la gestión de los mismos, a través de notas, en las que se incluirán: 1) los objetivos y políticas que comporta la tenencia y gestión de los instrumentos financieros, así como de las operaciones de cobertura; y 2) los plazos, condiciones y políticas contables respecto de cada tipo de instrumento financiero utilizado.

Este énfasis en la información sobre los tipos de riesgo y su gestión corresponde a la preocupación, que sienten todos los que se acercan a los estados financieros, por Riesgos financieros, Precio, Crédito, Liquidez, Flujo de efectivo, Tipo de cambio, Tipo de interés, Precio de mercado.

Respecto a esos riesgos la gerencia debe procurar el descubrir las posibles fuentes de perturbaciones que pueden incidir sobre el desenvolvimiento de la empresa en el futuro, para lo cual buscan los principales tipos de riesgos con los que se enfrenta la empresa en cuestión, e investigan la incidencia que los mismos pueden tener en función del escenario en el que opere la empresa dentro del entorno económico actual y futuro.

Esta preocupación por descubrir los riesgos y su posible incidencia es muy patente en auditores, analistas de créditos, analistas de inversiones y autoridades públicas cuando se plantean realizar juicios sobre el futuro de la empresa que está anunciado por la situación presente, si ésta es suficientemente explicativa del devenir futuro.

Así, si la entidad tiene saldos importantes de clientes en una moneda diferente de la que utiliza para informar en sus estados financieros, el riesgo de tipo de cambio será relevante para la misma, y los usuarios de los estados financieros encontrarán útil conocer qué tipo de gestión hace la empresa para cubrirse de las posibles pérdidas, qué instrumentos utiliza para las coberturas y cómo ha afectado esta exposición al riesgo de cambio a las cifras mostradas en los estados financieros que se están presentando.

Los usuarios, por ejemplo, verán con satisfacción que la empresa tiene contratadas pólizas de crédito en la misma moneda de las cuentas de los clientes, de manera que las variaciones desfavorables de los saldos deudores de las cuentas a cobrar se compensan, con una efectividad demostrable, con las variaciones de los valores de reembolso de los saldos dispuestos de las anteriores pólizas.

Como complemento a la definición de los procedimientos del control interno en la fijación de una política de administración de capital de trabajo, se retoma algunas de las directrices plasmadas en los procedimientos del control interno en la NIA 400. En dicha NIA, en el numeral 8 literal b), define como procedimiento de control «a aquellas políticas y procedimientos adicionales al ambiente de control que la gerencia ha establecido para lograr los objetivos específicos de la entidad».

Los procedimientos específicos de control incluyen:

- ❖ Reporte, revisión y aprobación de conciliaciones.
- ❖ Revisión de la exactitud aritmética de los registros.
- ❖ Control de las aplicaciones y el ambiente del sistema de información computarizado, por ejemplo, para establecer controles sobre, cambio a los

programas de cómputo, acceso a los archivos de dato, mantener y revisar las cuentas de control y balance de comprobación.

- ❖ Aprobación y control de documentos.
- ❖ Comparación de datos internos con información de fuentes externas.
- ❖ Comparación de los recursos de los resultados de los arqueos de efectivo y valores y la toma de inventario con los registros contables.
- ❖ Limitar el acceso físico directivo de los activos y registros.
- ❖ Comparación y análisis de los estados financieros con los montos presupuestados.

Los procedimientos para mantener un buen control interno son:

- ❖ Delimitación de responsabilidades.
- ❖ Delimitación de autorizaciones generales y específicas.
- ❖ Segregación de funciones de carácter incompatible.
- ❖ Prácticas sanas en el desarrollo del ejercicio.
- ❖ División del procesamiento de cada transacción.
- ❖ Selección de funcionarios idóneos, hábiles, capaces y de moralidad.
- ❖ Rotación de deberes.
- ❖ Pólizas.
- ❖ Instrucciones por escrito.
- ❖ Cuentas de control.
- ❖ Evaluación de sistemas computarizados.
- ❖ Documentos pre numerados.
- ❖ Evitar uso de efectivo.
- ❖ Uso mínimo de cuentas bancarias.
- ❖ Depósito inmediato e intacto de fondos.
- ❖ Orden y aseo.
- ❖ Identificación de puntos clave de control en cada actividad, proceso o ciclo.
- ❖ Gráficas de control.

- ❖ Inspecciones e inventarios físicos frecuentes.
- ❖ Actualización de medidas de seguridad.
- ❖ Registro adecuado de toda la información.
- ❖ Conservación de documentos.
- ❖ Uso de indicadores.

Prácticas de autocontrol.

- ❖ Definición de metas y objetivos claros.
- ❖ Hacer que el personal sepa por qué hace las cosas.

Algunos procedimientos de control interno en una empresa son:

- ❖ Arqueos periódicos de caja para verificar que las transacciones hechas sean las correctas.
- ❖ Control de asistencia de los trabajadores.
- ❖ Al adquirir responsabilidad con terceros, éstas se hagan solamente por personas autorizadas, teniendo también un fundamento lógico.
- ❖ Delimitar funciones y responsabilidades en todos los estamentos de la entidad.
- ❖ Hacer un conteo físico de los activos que en realidad existen en la empresa y cotejarlos con los que están registrados en los libros de contabilidad.
- ❖ Analizar si las personas que realizan trabajos dentro y fuera de la compañía los realizan adecuadamente y de una manera eficaz.
- ❖ Tener una numeración de los comprobantes de contabilidad en forma consecutiva y de fácil manejo para las personas encargadas de obtener información de estos.

- ❖ Controlar el acceso de personas no autorizadas a los diferentes departamentos de la empresa.
- ❖ Verificar que se están cumpliendo con todas las normas tributarias, fiscales y civiles.
- ❖ Analizar si los rendimientos financieros e inversiones hechas están dando los resultados esperados.