

MANUAL DE CONTROL INTERNO

Manual de control interno para el área de ingresos y cartera Agronegocios Hernández y Ramírez
S.A.S.

Fabián Mauricio Acevedo Zapata

ID: U00094306

Práctica Académica

Tutor:

Jaime Cardozo

Magister en Evaluación en Educación

Universidad Autónoma de Bucaramanga

Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Programa de Contaduría Pública

Bucaramanga

2019

Tabla de contenido

	Pág.
1. Plan de Trabajo	7
1.1 Título de la propuesta	7
1.2 Descripción del problema y necesidad a resolver	7
1.3 Objetivos	7
1.3.1 Objetivo General	7
1.3.2 Objetivos específicos	8
1.4 Alcance	8
1.5 Justificación	9
1.6 Actividades a Desarrollar	9
1.7 Cronograma	11
1.8 Recursos	11
1.9 Marco teórico	12
Control interno contable	12
1.10 El control interno en las transacciones de ventas y cuentas por cobrar	12
1.11 Importancia de los controles internos	13
1.12 Objetivos del control interno	13
1.13 COSO	14
1.14 Ventajas del Modelo Coso	14
1.15 Impacto del COSO:	15

MANUAL DE CONTROL INTERNO	3
1.16 Ambiente de control	15
1.17 Evaluación del riesgo	16
1.18 Actividades de control	16
1.19 Información y comunicación	17
1.20 Supervisión y seguimiento	17
1.21 Ciclos transaccionales:	17
Hechos económicos	17
Ciclo de tesorería	18
Ciclo de adquisición y pagos	19
1.22 Ciclo de transformación	19
1.23 Ciclo de ingresos	19
1.24 Ciclo de informe financiero	20
1.25 Evaluación de riesgos: Instructivo para el diligenciamiento de la matriz de administración del riesgo	21
2. Conclusion De Matriz De Riesgos	26
Bibliografía	27
Anexos	28

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Tabla de probabilidad</i>	23
Tabla 2. <i>Tabla de Impacto</i>	24
Tabla 3. <i>Tabla de Alcance</i>	24
Tabla 4. <i>Zona de Riesgo</i>	25

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Ciclo de ingresos	20

Lista de anexos

Pág.

Anexo A. Manual de Control Interno

28

1. Plan de Trabajo

1.1 Título de la propuesta

Manual de control interno para el área de ingresos y cartera.

1.2 Descripción del problema y necesidad a resolver

En la empresa Agronegocios Hernández y Ramírez S.A.S se tienen algunas debilidades relacionadas con el control interno y en la operatividad que la conforman:

No se tienen políticas de cobro establecidas para los clientes que sobrepasan las fechas límites de pago que se pactaron, donde se evidencia que la cartera morosa no lleva un proceso completo de cobro y se ve la necesidad de mejorar estos procesos para que no lleguen a afectar la eficiencia en las áreas de la empresa.

En cuanto a los ingresos existen inconvenientes en facturación ya que en algunos casos es muy lenta y en otros no se guardaron las copias correspondientes, al igual que se registraron ingresos cuando existían incertezas. Se ve la necesidad de generar controles en esta área para mitigar los riesgos a futuro llegando un proceso más ágil y efectivo.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General. Diseñar un manual de control interno para el área de ingresos y cartera para mejorar la eficiencia operativa de la empresa Agronegocios Hernández y Ramírez S.A.S que garantice el cumplimiento de las normas, la calidad de las operaciones y el aseguramiento de la información financiera en el área de ingresos y cartera.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Conocimiento de la empresa, y selección al área en la cual se llevará a cabo el trabajo.
- Identificar los hechos económicos y transacciones que realiza la organización relacionadas con el área de ingreso y cartera.
- Reconocer el marco regulatorio, la legislación y normas que sean aplicables al área de ingresos y cartera.
- Hacer un inventario de los manuales de procedimientos que la empresa ha establecido para la eficacia y eficiencia de las operaciones de cartera.
- Establecer los flujogramas de los procesos y actividades que se realizan en el área de cartera identificando los diferentes usuarios y respectiva documentación.
- Estudiar las oportunidades que ofrece el modelo coso para el conocimiento de los riesgos y la respuesta a los riesgos en el área de cartera.
- Definir la estructura del manual de procedimientos de control interno al área de cartera de la empresa Agronegocios Hernández & Ramírez S.A.S.
- Presentar el diseño del manual a los dirigentes de la empresa Agronegocios Hernández & Ramírez S.A.S. para que puedan retribuir aspectos de mejora.

1.4 Alcance

El manual de procedimientos de control interno para el área de ingresos y cartera debe considerar todas las actividades que aseguran la calidad de los procesos de la gestión de cartera desde su origen hasta su convertibilidad en efectivo a través del recaudo efectivo. Ello implica tener evidencia suficiente y eficaz de los empleados de la empresa acerca de su responsabilidad y

actuaciones en las diferentes situaciones no planeadas que desvían el cumplimiento de los objetivos del área y su impacto en los institucionales.

1.5 Justificación

La importancia un control interno de cartera adecuado en una empresa permite asegurar la efectividad en el cumplimiento normativo, de las operaciones y la calidad de la información financiera, por ende participa en la sostenibilidad de planeación financiera y la continuidad de la empresa Agronegocios Hernández & Ramírez S.A.S. y la disponibilidad de recursos propios para suplir el financiamiento de las necesidades de inversión y crecimiento de la organización. Para la elaboración de un control interno es necesario tener en cuenta aspectos claves relacionados con una revisión adecuada de los soportes de las cuentas por cobrar, de las políticas administrativas y contables que resuelvan la gestión efectiva sobre los clientes en cuanto a la autorización, control y seguimiento al otorgamiento de crédito atendiendo el contexto del sector y del mercado. Ello sugiere la revisión de los riesgos y controles en las devoluciones y los descuentos en coherencia con la política de la empresa, la búsqueda de buscar un método que agilice el pago de los clientes, además del estudio minucioso de las operaciones que aseguren el uso idóneo de los recursos en beneficio para la empresa.

1.6 Actividades a Desarrollar

1. Conocimiento de la empresa, posición en el mercado he historia.
2. Conocimiento de las transacciones comunes del área de ingresos y cartera de la empresa o la entidad en la cual se va a llevar a cabo el manual de control interno.

3. . Definición del marco normativo y manuales ya existentes que relacionen riesgos ya identificados y controles existentes para prevenir, mitigar, transferir, dispersar o asumir el respectivo riesgo.
4. Construcción del flujograma de procesos relacionados con los ciclos transaccionales para el área de ingresos y cartera.
5. Aplicación de los componentes del modelo COSO en el área de ingresos y cartera con énfasis en la definición de los riesgos.
6. Elaboración de procedimientos para la valoración de los riesgos identificados y la definición y evaluación de la matriz de riesgos para el área de ingresos y cartera.
7. Reconocimiento de los controles preventivos, detectivos y correctivos que pueden aplicar como respuestas a los riesgos.
8. Definición de la estructura del manual de procedimientos.
9. Realizar una presentación a los responsables del control interno en la organización en busca de aportes al mejoramiento del diseño del manual de procedimientos.

1.7 Cronograma

No.	ACTIVIDADES	Duración	Inicio	Fin	Agosto				Septiembre					
					1	2	3	4	1	2	3	4		
1.	Conocimiento de la empresa	2 semanas	01/08/2019	12/08/2019	■	■								
2.	Entrega de borrador de plan de trabajo	1 semana	12/08/2019	20/08/2019		■								
3.	Plan de trabajo	1 semana	20/08/2019	26/08/2019			■							
4.	Análisis de manuales ya existentes	3 semanas	20/08/2019	09/09/2019			■	■	■					
5.	Informe de avance 1	2 semanas	26/08/2019	09/09/2019				■	■					
6.	Flujograma de procesos	1 semana	09/09/2019	16/09/2019						■				
7.	Informe avance 2	2 semanas	09/09/2019	30/09/2019						■	■	■		

No.	ACTIVIDADES	Duración	Inicio	Fin	Octubre				Noviembre					
					1	2	3	4	1	2	3	4		
8.	Modelo COSO	1 semana	30/09/2019	7/10/2019	■									
9.	Valoración de riesgos y evaluación de matriz	1 semana	30/09/2019	7/10/2019	■									
10.	Reconocimiento de controles	1 día	9/10/2019	10/10/2019		■								
11.	Entrega avance 3	1 semana	08/10/2019	15/10/2019		■	■							
12.	Definición de la estructura del manual	5 días	15/10/2019	20/10/2019				■						
13.	Presentación del manual a los responsables	5 días	15/10/2019	20/10/2019				■						
14.	Borrador informe final	1 semana	21/10/2019	28/10/2019				■						
15.	Correcciones	1 semana	28/10/2019	05/11/2019					■					
16.	Entrega informe final	1 día	05/11/2019	05/11/2019					■					
17.	Entrega trabajo final	1 día	12/11/2019	12/11/2019							■			
18.	Sustentación oral	1 día	12/11/2019	12/11/2019							■			

1.8 Recursos

Se utilizarán los siguientes recursos para desarrollar el proyecto: Computador del área contable el cual suministra la información necesaria mediante el software contable (TNS), al igual que la plataforma Canvas Unab mediante la cual se registrará los avances pertinentes en la elaboración del manual, al igual que la disponibilidad del área de contabilidad de la empresa.

1.9 Marco teórico

Control interno contable

Según Gaitán & Niebel (2015) como consecuencia del control administrativo sobre el sistema de información, surge, como un instrumento, el control interno contable, con los siguientes objetivos:

- Que todas sus operaciones se registren: oportunamente, por el importe correcto; en las cuentas apropiadas, y, en el periodo contable en el que se llevan a cabo, con el objeto de permitir la preparación de estados financieros y mantener el control contable de sus activos.
- Que todo lo contable exista y lo que existe este contabilizado, investigando cualquier diferencia para adoptar la consecuente y apropiada acción correctiva.
- Que las operaciones se realicen de acuerdo con autorizaciones generales y específicas de la administración.
- Que el acceso de los activos se permita sólo de acuerdo con autorización administrativa.

1.10 El control interno en las transacciones de ventas y cuentas por cobrar

El control interno se logra dividiendo las funciones, de tal manera que diferentes departamentos o individuos sean responsables de:

La preparación del pedido de venta, Admisión del crédito, Salida de mercancía del almacén, Embarque, Facturación, Verificación de la factura, Mantenimiento de cuentas control, Operación del auxiliar de clientes

1.11 Importancia de los controles internos

Desarrollar un control interno adecuado a cada tipo de organización permitirá la efectividad y la utilización de recursos de calidad para generar mejores niveles de productividad

Se debe tener en cuenta los siguientes puntos, según C.P de Rodrigo Estupiñán:

- Una organización estructural que provea la segregación de las funciones de crédito y cobranzas, embarques, facturación, recepción de efectivo, contabilización de cuentas por cobrar y mantenimiento de las cuentas del control mayor.
- Adecuados procedimientos de autorizaciones para la concesión de crédito.
- Una oportuna facturación a clientes, de todos los embarques facturados.
- La utilización de documentos de embarque y facturas pre numeradas, y una política para el control de tales números de serie.
- La verificación independiente de cantidades, precios y precisión aritmética de las facturas.
- La utilización de información independiente, para los pases a las cuentas control del mayor y a los auxiliares de los clientes
- La sistemática preparación de una relación de cuentas por cobrar, clasificada por antigüedad de saldos, para ser revisada por la administración.
- La aprobación de todas las devoluciones, bonificaciones y cancelaciones de cuentas incobrables, por los ejecutivos apropiados.
- Un efectivo control de las cuentas canceladas.

1.12 Objetivos del control interno

- Autorizaciones apropiadas
- Clasificación contable apropiada

- Verificación y evaluación
- Salvaguardas físicas adecuadas (Gaitán, R.E. and Niebel, B.W., 2015)

1.13 COSO

Definición: Es un proceso que se ejecuta por la junta directiva o su grupo gerencial, y demás personal que proporciona liderazgo frente a: gestión del riesgo empresarial, control interno y disuasión del fraude, es organizada por:

- La Asociación Americana de Contabilidad (AAA)
- El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA)
- Ejecutivos de Finanzas Internacional (FEI), el Instituto de Auditores Internos (IIA)
- La Asociación Nacional de Contadores (ahora el Instituto de Contadores Administrativos [AMI]).

Cuyos objetivos en una empresa son:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Suficiencia y contabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

1.14 Ventajas del Modelo Coso

Posibilita la priorización de los objetivos, riesgos clave del negocio, y de los controles implantados, lo que permite su adecuada gestión, toma de decisiones más segura, facilitando la asignación del capital, al igual que da soporte a las actividades de planificación estratégica y control interno cumpliendo con los nuevos marcos regulatorios y demanda de nuevas prácticas de gobierno corporativo fomentando así que la gestión de riesgos forme parte de la cultura del grupo empresarial. (Asociación

Española para la Calidad, s.f)

1.15 Impacto del COSO:

Ofrece un resumen de las orientaciones que en interno y la administración de riesgos del documento completo que corresponden a ellas. Permite tener vistas de conjunto, rápidas pero completas, que ayudan a entender el porqué y el para qué de estos aportes que cada vez se consolidan más. (Mantilla, S., 2013)

Componentes: Consta de 5 componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente, los cuales se clasifican:

- a) Ambiente de control
- b) Evaluación de riesgos
- c) Actividades de control
- d) Información y comunicación
- e) Supervisión y seguimiento.

1.16 Ambiente de control

Es establecer un ambiente donde se estimule e influencie la actividad de los empleados respecto al control de sus actividades. El ambiente de control tiene gran influencia en cómo se desarrollan las operaciones, y se disminuyen lo mayor posible los riesgos. En cuanto al control del ingreso y cuentas por cobrar cabe resaltar la importancia de los directivos y su estilo operativo que demuestra en sus actitudes sobre los informes financieros.

1.17 Evaluación del riesgo

Se debe identificar, manejar y analizar en la evaluación de riesgos para la realización de los estados financieros; en cuanto al ciclo de ingresos se debe tener en cuenta los factores externos como todos los cambios de las situaciones económicas, competencia, demandas de los clientes y regulaciones que viéndose afectadas interrumpirán con el objetivo de ventas de la empresa, al igual que con suma importancia se deben evaluar los procesos internos con los nuevos productos y servicios, modificaciones en los principios contables y el uso de transacciones de ventas diferentes a las que se ha venido utilizando usualmente

1.18 Actividades de control

Son aquellas que realiza la gerencia y los empleados de la organización para que se cumplan las actividades asignadas, y son importantes ya que son el medio idóneo para asegurar en mayor proporción el cumplimiento de los objetivos. En las actividades de control en el área de cartera se debe tener en cuenta las aprobaciones de los créditos mediante un supervisor de crédito que reporta al encargado de la tesorería y así puede evaluar a clientes potenciales y actuales estudiando sus estados financieros, ya una vez que se conceda el crédito a un cliente nuevo se debe aprobar la transacción para verificar si este cliente posee suficiente crédito no usado.

Las actividades de control se clasifican en:

- Controles preventivos
- Controles detectivos
- Controles correctivos
- Controles manuales o de usuario
- Controles de cómputo o de tecnología de información

- Controles administrativos

1.19 Información y comunicación

La información se define como a eventos acontecidos, y es parte fundamental para la toma de decisiones al igual que el seguimiento de las operaciones. La comunicación se define como canales que deben suministrar información indispensable para la gerencia al igual que para el personal de la empresa.

1.20 Supervisión y seguimiento

Las actividades de supervisión son las que permiten si los objetivos de control están cumpliendo idóneamente al igual que los riesgos, y es importante ya que son los responsables de evaluar el seguimiento para que sistema de control sea efectivo y sino tomar las acciones correspondientes para su mejora.

1.21 Ciclos transaccionales:

- Hechos económicos y las transacciones
- Ciclo de tesorería
- Ciclo de adquisición y pagos
- Ciclo de transformación
- Ciclo de ingresos
- Ciclo de informe financiero

Hechos económicos

Comprenden casos o acontecimientos precisos, como también pueden ser de índole interna. Los hechos económicos son los que se relacionan con actividades que los hombres desarrollan, no aisladamente si no como miembros de grupos humanos lo cual nos autoriza calificarlos de sociales. Se trata de hechos cuantificables, medibles y reducibles a números.

Son los siguientes:

- 1) Operaciones de adquisiciones de activos a costa de contraer obligaciones
- 2) Pago de obligaciones en efectivo
- 3) Venta de productos a cambio de promesa de pago
- 4) Operaciones de recibo de ingreso por concepto de ventas

Flujo normal de las transacciones: Los hechos económicos una vez transformados o procesados conforman los estados financieros. Esto se logra por medio de las transacciones, las cuales fluyen a través de los sistemas.

Ciclo de tesorería

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

Se desarrollan las siguientes actividades:

- Administración del efectivo e inversiones, de las deudas u obligaciones, de las acciones y demás valores mobiliarios
- Mantenimiento de las relaciones con institucionales financieras y afines con agentes de valores y accionistas
- Custodia del efectivo y demás valores, incluyendo conciliaciones de saldos.

- Acumulación y pago de intereses y dividendos

Ciclo de adquisición y pagos

Este ciclo encierra operaciones de compra y nómina. Por su naturaleza, este ciclo abarca un amplio campo de relación en el contexto de una estructura contable.

Las funciones de compra usualmente abarcan operaciones de adquisición de bienes, mercancías y servicios, clasificación, resumen e información de las compras y de los pagos.

1.22 Ciclo de transformación

Las funciones de un ciclo de transformación encierran el manejo combinado de recursos. Son asignables a este ciclo las funciones relacionadas con los inventarios, propiedades y equipos depreciables, recursos naturales, seguros pre pagados y otros bienes que sean clasificables como activos no monetarios. Este ciclo se entrelaza con otros ciclos ya mencionados como el de adquisiciones y pagos primordialmente, ingresos e informes financieros.

1.23 Ciclo de ingresos

Incluye todas aquellas funciones que se requieran llevar para ser cambiadas por efectivo, con los clientes, productos o servicios. Estos ejercicios incluyen toda la parte de recaudo de carteta, el embarque de los productos terminados, el uso de los servicios que presta la empresa, y mantener una cartera sana ya que es de donde proviene el recaudo en efectivo.

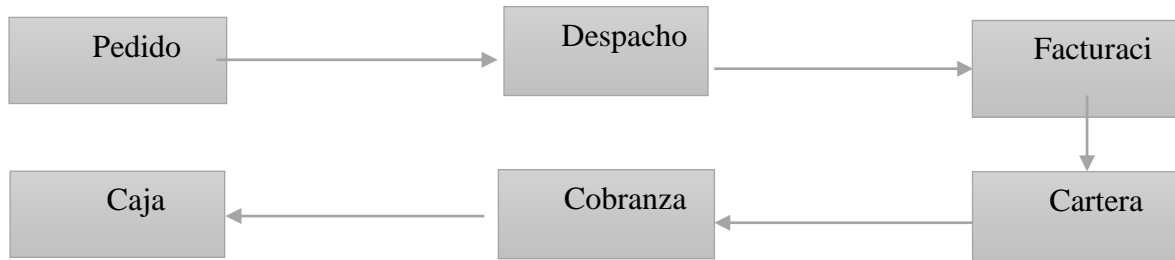


Figura 1. Ciclo de ingresos

Fuente: Gaitán, R.E. and Niebel, B.W. (2015). Control interno y fraudes: con base a los ciclos transaccionales: análisis de informe COSO I y II Editorial Ecoediciones, 2a. ed. ISBN 9789587711639

1.24 Ciclo de informe financiero

Analiza, evalúa, resume, concilia, ajusta y reclasifica, con el objeto de suministrarla a la dirección y a terceros. Se tiene entonces, que la finalidad de este ciclo es informar a la dirección de la empresa en sus organismos esenciales como asambleas de accionistas, juntas directivas, consejos, comités, funcionarios y a terceros interesados o vinculados como organismos gubernamentales, prestamistas o acreedores, etc. la situación de la empresa y el resultado provenientes del proceso de transacciones.

Normas aplicables: Teniendo en cuenta los procesos tomados se deben tener en cuenta algunas partes de las siguientes normas:

- **NIA 230:** Responsabilidad en la hora de la documentación
- **NIA 300:** Responsabilidad que tiene el auditor al planificar
- **NIA 315:** Responsabilidad del auditor para identificar y valorar riesgos
- **NIA 705:** Emisión de un informe adecuado

1.25 Evaluación de riesgos: Instructivo para el diligenciamiento de la matriz de administración del riesgo

Identificación de riesgos:

- (1) Tipo de Proceso: En este espacio debe definirse el tipo de proceso al que corresponde de acuerdo a los definidos en la estructura organizacional: Gobierno corporativo/ Ventas / Tecnología de la Información /Recursos Humanos y Nómina /Compras y Producción /Contabilidad y Finanza.
- (2) Proceso: Indicar el nombre del Proceso que corresponde de acuerdo al tipo de proceso, ejemplo: Tipo de proceso: Ventas; proceso de ventas: contratos de ventas, ordenes de ventas, ventas a contratistas (revisar el caso y establecer los subprocesos de cada proceso definido en el punto 1)
- (3) Objetivo: Hace referencia al objetivo de la auditoría en relación con el proceso que se está revisando
- (4) Procedimiento: Escribir el nombre del procedimiento relacionado con la planeación de auditoría (estrategia global o actividades preliminares de evaluación del riesgo)
- (5) Actividades: escribir las actividades correspondientes al procedimiento en las cuales se identifican los factores de riesgos.
- (6) Clasificación del Riesgo: durante el proceso de identificación del riesgo se recomienda hacer una clasificación de los riesgos, con el fin de establecer con mayor facilidad el análisis del impacto, teniendo en cuenta los siguientes conceptos:

Riesgo Estratégico: se asocia con la forma en que se administra la Entidad. El manejo del riesgo estratégico se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento

de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la entidad por parte de la alta gerencia.

Riesgos de Imagen: están relacionados con la percepción y la confianza por parte de la ciudadanía hacia la institución.

Riesgos Operativos: comprenden riesgos provenientes del funcionamiento y operatividad de los sistemas de información institucional, de la definición de los procesos, de la estructura de la entidad, de la articulación entre dependencias.

Riesgos Financieros: se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad que incluyen: la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes.

Riesgos de Tecnología: están relacionados con la capacidad tecnológica de la Entidad para satisfacer sus necesidades actuales y futuras y el cumplimiento de la misión.

Riesgos de Cumplimiento: se asocian con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.

- (7) Causa: son los medios, las circunstancias y agentes generadores de riesgo. Los agentes generadores que se entienden como todos los sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo. En este punto debe describirse las causas que originan los riesgos identificados de acuerdo a los factores internos y externos analizados que pueden afectar el logro de los objetivos del proceso.
- (8) Descripción del Riesgo: se debe describir los riesgos que pueden afectar el normal desarrollo de las actividades de acuerdo a las causas identificadas.

Análisis de calificación y evaluación del riesgo

El análisis de riesgos busca establecer la probabilidad de ocurrencia del mismo y sus consecuencias, éste último aspecto puede orientar la clasificación del riesgo, con el fin de obtener información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar.

Con la información recogida o suministrada se determina el impacto y la probabilidad de los riesgos clasificándolos y evaluándolos para poder hallar la capacidad de la empresa en su aceptación o manejo.

Por probabilidad se entiende la posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencia.

Por impacto se entiende las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

(9) Probabilidad: Se entiende la posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencia.

Tabla 1.

Tabla de probabilidad

Nivel	Descriptor	Descripción	Frecuencia
3	Casi seguro	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias	Más de una vez al año
2	Posible	El evento podría ocurrir en algún momento	Al menos 1 vez en los últimos 2 años
1	Raro	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales	No se ha presentado en los últimos 5 años

(10) Impacto: Se entiende las consecuencias que pueden ocasionar a la organización la materialización del riesgo. Escala de medida cualitativa estableciendo las categorías y la descripción. Por ejemplo:

Tabla 2.

Tabla de Impacto

IMPACTO		
No.	Rango	Descripción
3	Severo	Si el hecho llegara a presentarse, tendría alto impacto o efectos sobre la entidad.
2	Moderado	Si el hecho llegara a presentarse, tendría mediano impacto o efectos sobre la entidad.
1	Leve	Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efectos mínimos sobre la entidad.

(11) Alcance: se determina el área de afectación afectada por la materialización del riesgo.

Tabla 3.

Tabla de Alcance

ALCANCE		
No.	Rango	Descripción
3	Global	Eventos que puede afectar transversalmente la ejecución de varios procesos de la entidad
2	Local	Eventos que pueden afectar la ejecución del proceso.
1	Puntual	Eventos que suceden puntualmente y que se pueden tratar dentro de los límites donde se ejecutan las actividades propias del procedimiento.

(12) Calificación: resultado de la fórmula matemática de la calificación entre los resultados de la probabilidad Vs impacto Vs alcance, la cual posteriormente permitirá indicar la zona de riesgo en la cual se clasificará el riesgo.

(13) Zona de riesgo: una vez realizado el análisis de riesgo con base a los aspectos de probabilidad, impacto y alcance, se determina la priorización de la zona de riesgo con base en las formulas establecidas en la matriz, lo que permite determinar cuáles requieren de un tratamiento inmediato.

Tabla 4.

Zona de Riesgo

ZONA DEL RIESGO		
No.	Rango	Descripción
$\geq 2,5$	ALTO	La zona de riesgo supera los límites establecidos en cuanto a impacto y alcance afectando las actividades que realiza la entidad para lo cual se debe reducir, evitar, compartir o transferir el riesgo implementando o estableciendo controles adicionales
$> 2,0$ a $< 2,5$	MEDIO	La zona de riesgo se encuentra en los límites permisibles en cuanto a impacto y alcance, para lo cual se debe asumir o reducir el riesgo se materialice implementando los controles adecuados
$\leq 2,0$	BAJO	La zona de riesgo se encuentra dentro de los rangos establecidos por la entidad en cuanto alcance e impacto permitiendo asumir el control del riesgo.

2. Conclusion De Matriz De Riesgos

Al analizar el plan de trabajo propuesto observamos la importancia de los componentes del Coso enfocado en los procesos de cartera e ingresos al igual que los ciclos transaccionales como punto de partida para su elaboración, Teniendo en cuenta esto se tendrá que verificar las normas de control interno anteriormente ya mencionadas al igual que las normas de auditoría. Con el instructivo de la matriz de riesgos se explica la probabilidad, impacto y alcance donde la matriz expone los riesgos que se puedan presentar y sus respectivos controles.

Bibliografía

Asociación Española para la Calidad (s.f). COSO. Recuperado de:

<https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017). Gestión del Riesgo Empresarial Integrando Estrategia y Desempeño. Recuperado de:

https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-2018-esp.original.pdf

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (1985-2019). Welcome to COSO. Recuperado de: <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>

Gaitán, R.E. and Niebel, B.W. (2015). Control interno y fraudes: con base a los ciclos transaccionales: análisis de informe COSO I y II Editorial Ecoediciones, 2a. ed.

ISBN 9789587711639

Mantilla, S. (2013) Auditoría del control interno. Editorial Ecoediciones, 3a. ed. ISBN

9789587712148


Anexos

Anexo A. Manual de Control Interno



Manual de Control Interno para el Área de Ingresos y Cartera en la Empresa

Agronegocios Hernández y Ramírez SAS

AGRONEGOCIOS HERNÁNDEZ Y RAMÍREZ S.A.S	 <p>Página 1 de 11</p>
ÁREA DE INGRESOS	CÓDIGO I-0001 – CA-0001
Fecha: 15/10/19	

INTRODUCCION

El manual de control interno está basado en el modelo COSO para el área de ingresos y cartera para la empresa Agronegocios Hernández y Ramírez S.A.S.


El trabajo planteado traza los lineamientos para desarrollar un efectivo control en los riesgos pertinentes y servirá para mitigar futuros riesgos al igual que mejorar la administración de los recursos de la empresa cumpliendo con las disposiciones legales por los organismos de control aumentando el nivel de confianza y eficiencia en los procesos de ingresos y cartera.

OBJETIVOS

El objetivo del manual de procedimientos para el área de ingresos y cartera es establecer y desarrollar un soporte con el fin de que queden evidenciados los procesos, para así mejorar la eficiencia de Agronegocios Hernández y Ramírez teniendo en cuenta la aplicación de controles para los riesgos de alto nivel.


RESPONSABLES

Los encargados de la implementación y aplicación para este manual de control interno son por parte de la gerencia y los empleados que trabajan en cada proceso evaluado, para que todos se basen en estos diagramas creados.

AGRONEGOCIOS HERNÁNDEZ Y RAMIRÉZ S.A.S	 Página 2 de 11
ÁREA DE INGRESOS	CÓDIGO I-0001 – CA-0001

Fecha: 15/10/19


MATRIZ ADMINISTRACION Y EVALUACIÓN DEL RIESGO												
IDENTIFICACION DEL RIESGO							ANÁLISIS DE CALIFICACION Y EVALUACION DEL RIESGO					
(1) TIPO DE PROCESO	(2) PROCESO	(3) RIESGO	(4) DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	(5) CLASIFICACIÓN DEL RIESGO	(6) CAUSA	(7) EFECTO	(8) PROBABILIDAD	(9) IMPACTO	(10) ALICIANE	(11) CALIFICACION (9+10+11)	(12) ZONA DE RIESGO	RESPUESTA AL RIESGO
Área de Cartera	Cobranza	No tener a un empleado capacitado para el área de cobranza.	Se debe tener a una persona idónea con las competencias necesarias para poder llevar a cabo el cobro.	Financiero	No tener a la persona correcta que cumpla con lo establecido en su área.	Puede provocar pérdidas económicas a la empresa sino se recibe un pago oportuno.	2	2	3	2,3	MEDIO	Evitar el riesgo
	Cobranza	No tener un registro en el cual se encuentren los clientes y sus estados de cuenta	Se debe llevar a cabo un registro donde estén los clientes desde pago oportuno hasta dudoso cobro	Financiero	No contar con el CMR (Gestión de la relación con el cliente) que nos recuerde oportunamente mandar un estado de cuenta al cliente mediante avisos manuales o automáticos.	Pérdidas económicas y de confianza hacia la compañía	2	3	1	2,0	BAJO	Transferir el riesgo
	Cobranza	No clasificar la cobranza de acuerdo a su complejidad	Identificar a nuestros clientes de acuerdo a su estado moratorio	Financiero	Falta del debido control al no tener específicamente evidenciado el estatus de cada cliente	Problemas económicos en la empresa, mas gasto de dinero para cobros judiciales.	1	3	2	2,0	MEDIO	Evitar el riesgo
	Cobranza	No resolver conflictos con los clientes en etapas tempranas	Si no se llega a ningún acuerdo saldrá mas costoso todo el proceso	Financiero	Falta de dialogo con el cliente para priorizar el desarrollo del problema	Problemas económicos, al igual demanda mas dinero si se llega necesitar un abogado al igual que se pierde el cliente	1	1	1	1,0	BAJO	Transferir el riesgo
	Cobranza	No calificar los clientes	Es importante tener una calificación, ya que de acá podremos saber si es conveniente conservar el cliente o rechazado	Financiero	Falta de un estudio por parte del encargado para saber que es lo mas conveniente	Pérdidas económicas a la organización	1	2	1	1,3	BAJO	Transferir el riesgo
	Cobranza	No contar con políticas de crédito y de cobranza establecidas	Si no se tienen políticas disminuirán las ventas y la relación con los clientes no será sana	Gerencial	Falta de estudio por parte de la gerencia para hacer mucho mas efectivo este proceso	Pérdidas económicas a la entidad, y mala relación con los clientes	2	3	3	2,7	ALTO	Intentar reducir el riesgo.

AGRONEGOCIOS HERNÁNDEZ Y RAMÍREZ S.A.S	 Página 3 de 11
ÁREA DE INGRESOS	CÓDIGO I-0001 – CA-0001

Fecha: 15/10/19

MATRIZ ADMINISTRACION Y EVALUACIÓN DEL RIESGO												
IDENTIFICACION DEL RIESGO							ANÁLISIS DE CALIFICACION Y EVALUACION DEL RIESGO					
(1) TIPO DE PROCESO	(2) PROCESO	(3) RIESGO	(4) DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	(5) CLASIFICACIÓN DEL	(6) CAUSA	(7) EFECTO	(8) PROBABILIDAD	(9) IMPACTO	(10) ALCANCE	(11) CALIFICACION (9+10+11)	(12) ZONA DE RIESGO	RESPUESTA AL RIESGO
Área de Ingresos	facturación	Registrar ingresos no ganados	Se pueden generar errores de facturación en la empresa que conlleven a un nivel de desconfianza y se pierda su fiabilidad	Financiero	Ineficiencia por parte de los encargados de la facturación, controles ineficaces	Perdidas económicas, inexactitudes y desconfianza en los estados financieros	2	3	3	2,7	ALTO	Intentar reducir el riesgo.
	facturación	No registrar los ingresos de las ventas al contado	Se deben tener los controles adecuados para que no se den errores proveniente de la caja registradora	Financiero	Controles inadecuados para conciliar el efectivo con los registros contables al igual que las conciliaciones bancarias	Desconfianza e inexactitud en los estados financieros al igual que problemas con empleados	1	3	3	2,3	MEDIO	Evitar el riesgo
	facturación	Reconocimiento tardío de los ingresos en efectivo	Se debe realizar un control eficaz para no tener ningún margen de error a la hora del reconocimiento	Financiero	Registrar ingresos en efectivo basándose en información errónea sobre la fecha de recepción	Información errónea sobre los ingresos y decadencia en el proceso	1	2	2	1,7	BAJO	Trasferir el riesgo
	facturación	No registrar el efectivo proveniente de las cuentas por cobrar	Se debe llevar a cabo un constante control para que no se generen errores al momento del cobro	Financiero	Ineficiencia por parte del encargado de no registrar la información en el momento oportuno	Decadencia en el proceso de cuentas por cobrar, información poco fiable y problemas de liquidez	1	3	3	2,3	MEDIO	Evitar el riesgo

Una vez evaluada la matriz de riesgos la información que nos proporciona es que existen riesgos que aún no tienen un control adecuado para la mitigación o eliminación, lo cual en un corto o largo plazo puede generar dificultades en el área de cartera y así mismo desencadenar más disfuncionalidades en los demás procesos de la empresa.

AGRONEGOCIOS HERNANDEZ Y RAMIREZ S.A.S	 Página 4 de 11
ÁREA DE INGRESOS	CÓDIGO I-0001 – CA-0001
Fecha: 15/10/19	

Mapa de calor


3	10	1	8	6	7
2	4	5	9	3	
1	2	1	2	3	
	1	2	3		

Cartera

1. No tener a un empleado capacitado para el área de cobranza.
2. No tener un registro en el cual se encuentren los clientes y sus estados de cuenta.
3. No clasificar la cobranza de acuerdo a su complejidad.
4. No resolver conflictos con los clientes en etapas tempranas.
5. No calificar los clientes.
6. No contar con políticas de crédito y de cobranza establecidas.

Ingresos

7. Registrar ingresos no ganados.
8. No registrar los ingresos de las ventas al contado.
9. Reconocimiento tardío de los ingresos en efectivo.
10. No registrar el efectivo proveniente de las cuentas por cobrar.

<p align="center">AGRONEGOCIOS HERNANDEZ Y RAMIREZ S.A.S</p>	 <p align="center">Página 5 de 11</p>
<p>ÁREA DE INGRESOS</p>	<p>CÓDIGO I-0001 – CA-0001</p>
<p align="center">Fecha: 15/10/19</p>	

PALABRAS CLAVE

Manual de control interno: Es un documento el cual contiene información sistemática, ordenada e instrucciones que se utilizan para la funcionalidad de los procesos presentes en la empresa.

Diagramas de flujo: Es una representación gráfica a un determinado proceso a través de pasos estructurados y vinculados para su respectiva revisión.


Matriz de riesgos: Herramienta que permite determinar objetivamente los riesgos en la entidad.

Riesgo: Es una combinación de probabilidades en la cual ocurra un evento y sus consecuencias sean negativas.

Control preventivo: También llamados controles preliminares, se realizan antes de que se realice una actividad de trabajo.

Control detectivo: Son los controles que identifican eventos en el momento de presentarse.

Control Correctivo: Asegurar tomar acciones para revertir un evento no deseado.

<p align="center">AGRONEGOCIOS HERNANDEZ Y RAMIREZ S.A.S</p>	 <p align="center">Página 6 de 11</p>
<p>ÁREA DE INGRESOS</p>	<p>CÓDIGO I-0001 – CA-0001</p>
<p align="center">Fecha: 15/10/19</p>	

CONTROLES PARA MITIGAR LOS RIESGOS

Teniendo en cuenta la valoración de matriz de riesgos se puede analizar que existen algunos que pueden afectar el trabajo a realizar, a continuación, presento como mitigar con controles dichos riesgos.

Proceso de recaudo de cartera

El riesgo en el proceso de cartera con mayor probabilidad, impacto e alcance es no contar con las políticas correctas de crédito y cobranza establecidas.

Control preventivo


Se debe contar con unas políticas crediticias y de cobranza establecidas para tener un mayor control sobre el recaudo de cartera.

Control detectivo

Es necesario que el gerente o encargado sepa los problemas en corto y largo plazo que conllevan no mitigar este riesgo dándose cuenta de lo ya previsto, mediante una visión oportuna y específica de nombrar alguien con las capacidades necesarias que desarrolle su trabajo eficientemente.

Control correctivo

Es necesario que el coordinador o encargado sepa los problemas en corto y largo plazo que conllevan no mitigar este riesgo dándose cuenta de lo ya previsto, mediante la creación de una cobranza que agilice el proceso.

AGRONEGOCIOS HERNANDEZ Y RAMIREZ S.A.S	
ÁREA DE INGRESOS	CÓDIGO I-0001
Fecha: 15/10/19	

Proceso de ingresos

El riesgo más representativo en el área de ingresos es que se pueden generar errores al registrar ingresos no recibidos para cual se plantean los siguientes controles.

Control preventivo


Se deben realizar controles a este proceso periódicamente para así prever los errores y que en un futuro no se afecten otros procesos de la organización.

Control detectivo

Al momento de que se genere un ingreso no ganado se debe realizar controles y encontrar el error para su posterior análisis y trazabilidad del proceso.

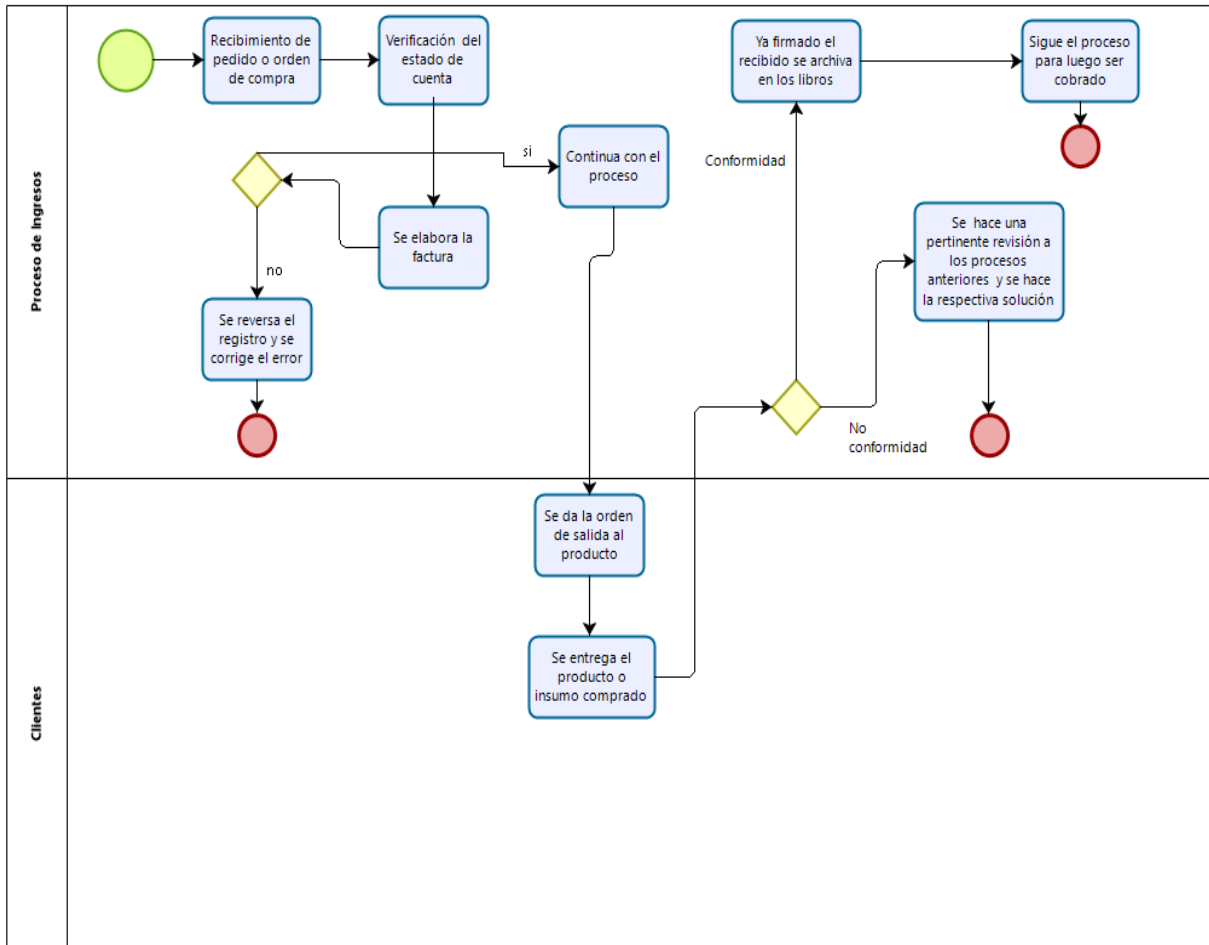
Control correctivo


Al encontrar un error se debe aplicar un control retroactivo para que no se convierta en un riesgo que pueda afectar la trazabilidad del proceso de ingresos.

AGRONEGOCIOS HERNANDEZ Y RAMIREZ S.A.S	 Página 8 de 11
ÁREA DE INGRESOS	CÓDIGO I-0001

Fecha: 15/10/19

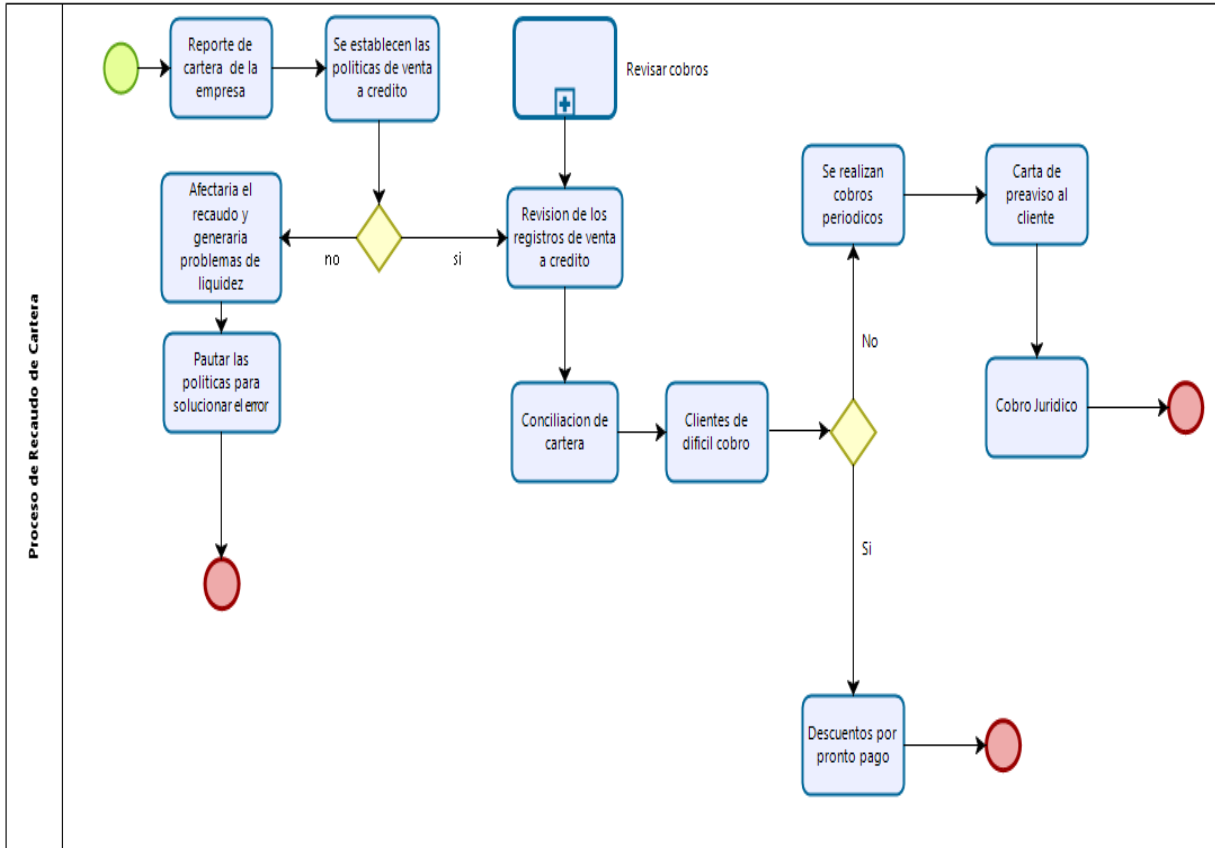
Proceso de ingresos




<p>AGRONEGOCIOS HERNÁNDEZ Y RAMÍREZ S.A.S</p>	 <p>Página 9 de 11</p>
<p>ÁREA DE INGRESOS</p>	<p>CÓDIGO CA-0001</p>

Fecha: 15/10/19

Proceso de recaudo de carteras



AGRONEGOCIOS HERNÁNDEZ Y RAMÍREZ S.A.S	 Página 10 de 11
ÁREA DE INGRESOS	CÓDIGO CA-0001

Fecha: 15/10/19

	MANUAL DE PROCEDIMIENTO
	CARTERA
	CONTROL INTERNO

POLITICAS	1. El plazo de cartera puede ser a 30 - 60 o 90 días 2. El cobro jurídico se da como último recurso
ALCANCE	Desde el reporte de cartera hasta la conciliación o cobro.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

No ACT	ACTIVIDAD	DOC TRABAJO/OBSERVACION
1	REPORTE DE CARTERA DE LA EMPRESA	
2	ESTABLECER POLITICAS DE VENTA A CREDITO	
2.1	NO: AFECTARIA EL RACAUDO Y GENERARIA PROBLEMAS DE LIQUIDEZ	
2.1.1	PAUTAR LAS POLITICAS PARA SOLUCIONAR EL CONTROL	
2.2	SI:REVISION DE LOS REGISTROS DE VENTA A CREDITO	
3	CONCILIACION DE CARTERA	
4	CLIENTES DE DIFICIL COBRO	
4.1	NO: SE REALIZAN COBROS PERIODICOS	
4.1.1	CARTA DE PREAVISO AL CLIENTE	
4.1.1.1	COBRO JURIDICO	
4.2	SI: DESCUENTOS POR PRONTO PAGO	

Fecha: 15/10/19	
AGRONEGOCIOS HERNANDEZ Y RAMIREZ S.A.S	 Página 11 de 11
ÁREA DE INGRESOS	CÓDIGO CA-0001
	MANUAL DE PROCEDIMIENTO
	INGRESOS
	CONTROL INTERNO

POLITICAS	1. Se hace el registro una vez confirmada la factura.
	2. Se elabora la orden de salida cuando el cliente firma el recibido
	3. Se Archiva en libros
ALCANCE	Desde el recibido del pedido u orden compra hasta luego ser cobrado por cartera.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

No ACT	ACTIVIDAD	DOC TRABAJO/OBSERVACION
1	RECIBIMIENTO DE PEDIDO U ORDEN DE COMPRA	
2	VERIFICACION DEL ESTADO DE CUENTA	
3	ELABORACION DE FACTURA	
3.1	NO:SE REVERSA EL REGISTRO Y SE CORRIGE EL ERROR	
3.2	SI: CONTINUA EL PROCESO	
4	SE DA LA ORDEN DE SALIDA AL PRODUCTO	
5	SE ENTREGA EL PRODUCTO O INSUMO COMPRADO	
5.1	NO: SE HACE UNA PERTINENTE REVISIÓN A LOS PROCESOS ANTERIORES Y SE HACE LA RESPECTIVA SOLUCIÓN	
5.2	YA FIRMADO EL RECIBO SE ARCHIVA EN LOS LIBROS	
6	SIGUE EL PROCESO PARA LUEGO SER COBRADO	