



UDEC
UNIVERSIDAD DE
CUNDINAMARCA

DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DEL SISTEMA DEL CONTROL INTERNO EN LA
EMPRESA DE EQUINEHY LTDA DE BOGOTA.

Autores:

MANOSALVA ROMERO SERGIO ARMANDO

MEDINA OSORIO LILIANA ANDREA

Asesor:

FELIX DAVID ROMERO

Contador Público

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONOMICAS Y
CONTABLES.

CONTADURIA PÚBLICA

FUSAGASUGA

2015



DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DEL SISTEMA DEL CONTROL INTERNO EN LA
EMPRESA EQUINEHY LTDA DE BOGOTA.

Autores

MANOSALVA ROMERO SERGIO ARMANDO

MEDINA OSORIO LILIANA ANDREA

Asesor:

Félix David Romero

Trabajo de grado previo a la obtención del título de Contador Publico

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONOMICAS Y
CONTABLES.

CONTADURIA PÚBLICA

FUSAGASUGA

2015



NOTA DE ACEPTACION

Aprobación por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad de Cundinamarca para optar por el título de Contador Público.

PRESIDENTE DEL JURADO

JURADO

JURADO

Fusagasugá, Noviembre del 2015

DEDICATORIA

Dedicamos este proyecto a todas las personas que estuvieron a nuestro lado en toda la carrera profesional, todos aquellos que hicieron que esto fuera posible.

A nuestros padres quienes nos han brindado su cariño, su compañía, sus consejos, son ellos quienes han velado por nuestra salud, alimentación, educación. Nos han dado la vida y no solo eso; nos han regalado la de ellos. Nos han formado como seres íntegros por lo cual nos sentimos extremadamente orgullosos.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por habernos dado la vida, guiarnos y protegernos en todo momento.

A nuestros profesores que como seres profesionales y con la más alta ética, nos han brindado su conocimiento y han sido claves en la realización de nuestro proyecto.

Pero principalmente a nuestros padres que nos han educado y guiado, nunca nos han dejado desfallecer; son ellos quienes son nuestro apoyo constante e incondicional, y nuestra motivación para ser mejores personas cada día.

Es gracias a todos ellos que hoy somos útiles a la sociedad.

CONTENIDO

TITULO, ÁREA, LÍNEA, PROGRAMA Y TEMA DE INVESTIGACIÓN	10
INTRODUCCION	11
1. FORMULACION DEL PROBLEMA	12
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
3. OBJETIVOS	14
3.1. OBEJTIVO GENERAL	14
3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	14
4. JUSTIFICACION	15
5. MARCOS DE REFERENCIA.....	17
5.1. MARCO TEORICO	17
5.2. MARCO GEOGRAFICO	20
5.2.1. DELIMITACION DEL AREA GEOGRAFICA	21
5.3. MARCO INSTITUCIONAL	21
5.3.1. Descripción de la empresa	21
5.3.2. Objetivo social	22
5.3.3. Código CIU.....	22
5.3.4. Misión	23
5.3.5. Visión	23
5.4. MARCO LEGAL	23
5.5. MARCO REFERENCIAL	27
5.6. MARCO CONCEPTUAL	29
6. DISEÑO METODOLOGICO	35
6.1. METODOLOGIA DE ESTUDIO	35
6.2. CARACTERIZACION DE LA POBLACION OBJETO DE ESTUDIO	37
6.3. OBJETO DE ESTUDIO.....	37
6.4. ALCANCE	38
6.5. FASES DE LA INVESTIGACIÓN.....	38

6.5.1.	Fase I: PROTOCOLO	39
6.5.2.	Fase II: PLANEACION	39
6.5.3.	Fase III: DESARROLLO DEL PLAN DE TRABAJO	40
6.5.4.	Fase IV: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	40
7.	EJECUCION DE LAS FASES	42
7.1.	FASE I: PROTOCOLO.....	42
7.1.1.	Presentación de los auditores y del proyecto a realizar.	42
7.1.2.	Carta de aceptación	43
7.1.3.	Establecer un entendimiento del alcance y los términos por medio de la una propuesta de trabajo	43
7.2.	FASE II: PLANEACION	44
7.3.	FASE III: DESARROLLO DEL PLAN DE TRABAJO	48
7.3.1.	ENTREVISTA GERENCIAL A EQUINEHY LTDA.	48
7.3.2.	ENTREVISTAS ESTRCTURADAS POR DEPARTAMENTO DE LA EMPRESA EQUINEHY LTDA.....	49
7.3.3.	MARCAS DE AUDITORIA “PAPELES DE TRABAJO”	57
7.3.4.	ANALISIS GENERAL DE EQUINEHY Ltda.	58
7.3.5.	HALLAZGOS.....	60
7.3.6.	DIAGNOSTICO	63
7.4.	FASE IV: PROPUETA DE MEJORAMIENTO.....	70
	AMBIENTE DE CONTROL.....	77
	EVALUACIÓN DEL RIESGO.	166
	ACTIVIDADES DE CONTROL.....	169
	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	173
	SUPERVISIÓN Y MONITOREO.	174
8.	PRESUPUESTO	177
9.	IMPACTO SOCIAL, ECONOMICO, CULTURAL Y AMBIENTAL DEL PROYECTO	178
9.1.	IMPACTO SOCIAL	178
9.2.	IMPACTO ECONÓMICO	179

9.3.	IMPACTO CULTURAL.....	179
9.4.	IMPACTO AMBIENTAL.....	180
10.	CRONOGRAMA.....	181
11.	CONCLUSIONES.....	182
12.	RECOMENDACIONES.....	184
13.	BIBLIOGRAFIA.....	186
14.	CIBERGRAFIA.....	187
15.	ANEXOS.....	188

TABLA DE IMAGENES

MODELO COSO	19
MAPA UBICACIÓN BOGOTA.....	20
UBICACIÓN EQUINEHY LTDA.....	21
EVOLUCION DEL COSO	25
CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS COLOMBIANAS SEGÚN EL CTCP Y LAS NIIF.....	26
FASES DE INVESTIGACION.....	38
ACCIONES CORRECTIVAS CAUSA Y EFECTO.....	41
ACCIONES CORRECTIVAS PROCESO	41
ORGANIGRAMA EQUINEHY LTDA.	45
CLASIFICACION DEL CONTROL INTERNO	71
CLACIFICACION DEL RIESGO.....	193



TITULO, ÁREA, LÍNEA, PROGRAMA Y TEMA DE INVESTIGACIÓN

TITULO

Diagnóstico y diseño del sistema de control interno en la empresa de **EQUINEY LTDA** de Bogotá.

AREA

Contable y Gestión Financiera

LINEA

Costos, Auditoria y Gestión de Organización

PROGRAMA

Contaduría Pública, Fusagasugá

TEMA DE INVESTIGACION

Control Interno

INTRODUCCION

Debido a las continuas exigencias empresariales que existen hoy en día, se ha enfatizado el uso de metodologías y conceptos que permitan a las organizaciones ser más competitivas y responder rápidamente a los cambios del mundo económico. Estas innovaciones deben ir acompañadas de una serie de políticas y procedimientos que garanticen una gestión empresarial efectiva, eficiente, económica y el logro de las metas trazadas por la administración, es decir, a través de la elaboración e implementación de un buen Sistema de Control Interno.

Sin embargo hay que tener presente que un Sistema de Control Interno correctamente diseñado e implementado, no garantiza absolutamente la solución de los problemas y deficiencias de la organización, por lo que es necesaria su evaluación continua para que los procedimientos de control sean mejorados de acuerdo a las nuevas necesidades que enfrente la entidad.

El control interno no constituye un acontecimiento o una circunstancia aislada, sino una serie de acciones que se extienden por todas las actividades de una entidad. Estas acciones son inherentes a la gestión del negocio.

Es por esto que el presente trabajo tiene como finalidad la elaboración y diseño de un sistema de control interno para la empresa EQUINEY Ltda., debido a la falta de seguimiento y control en los diferentes procesos que la conforman y las diversas fallas e irregularidades en sus actividades. Este sistema permitirá el desarrollo eficiente de las operaciones, el uso óptimo de los recursos y proveer una razonable seguridad de que los riesgos que pueda enfrentar la entidad sean prevenidos, detectados y corregidos.



UDEC
UNIVERSIDAD DE
CUNDINAMARCA

1. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿El diagnóstico y diseño de un sistema de control mejorara la eficiencia, eficacia y efectividad en los procesos de la empresa EQUINEY Ltda. de Bogotá?

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El diagnóstico y posterior diseño de un sistema de control interno ocasionaría una mejora en la efectividad, eficacia y eficiencia de la empresa, porque a pesar de que la empresa tiene buenos ingresos y movimiento de las mercancías se genera diversos inconvenientes que generan pérdidas y malos manejos administrativos a la hora de realizar los diferentes procesos. También existe una planificación estratégica leve que no permite establecer unos objetivos o metas acordes a la empresa.

Internamente estos problemas generan pérdida tanto del inventario como del dinero de la empresa debido a que la misma depende de su inventario y la distribución del mismo.

He aquí donde nosotros entraríamos a dar solución a todas estas falencias y las fallas adicionales que se hallen para el mejoramiento de la empresa.

3. OBJETIVOS

3.1. OBEJTIVO GENERAL

Diagnosticar y diseñar un sistema de control interno para la empresa EQUINEHY Ltda. de Bogotá.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Dar un diagnostico a la compañía EQUINEHY Ltda.
- ✓ Diseñar un sistema de control interno.
- ✓ Conocer los fundamentos teóricos del Control Interno y su aplicabilidad en la empresa EQUINEHY Ltda.
- ✓ Identificar las debilidades de todas las áreas y proponer acciones correctivas.
- ✓ Determinar un proceso óptimo del control de las actividades desarrolladas por el área operativa, de los distintos departamentos de la organización.
- ✓ Promover las operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces y los servicios de calidad, acorde con la misión que lo organización debe cumplir.
- ✓ Asignar roles y responsabilidades al personal involucrado en los procesos de compra, almacenaje y venta.
- ✓ Implementar programas sistemáticos que sea requeridos para el mejoramiento de cualquiera de los departamentos.

4. JUSTIFICACION

EQUINEHY Ltda. tiene como finalidad mejorar la gestión operativa y administrativa de la empresa mediante un diagnóstico y diseño de un sistema de control interno, ya que la empresa carece de políticas de control interno, lo cual ha afectado de gran manera los resultados de su gestión. Existen problemas por falta de buenos procedimientos y hay grandes falencias para el manejo de los inventarios, lo cual afecta la influencia de los procesos de compra, almacenaje y venta de EQUINEHY Ltda.

Por otro lado la empresa busca mantenerse, crecer a lo largo del tiempo y al poder diseñar una estrategia que le permita desarrollar un control de la misma, favorecerá al cumplimiento de este propósito

Un control interno conducirá a conocer la situación real de la empresa, es por eso que el motivo principal por el cual se desarrolla el diagnóstico y la implementación de este, es conocer más detalladamente las fallas y errores que tienen la entidad para mejorarlas, prevenirlas y evitarlas en cada uno de sus casos.

Al igual este control interno dará a los dueños, administradores y empleados, una visión más clara de lo que hace la empresa, a donde quiere llegar, que estándares maneja, que recursos posee y que actividades se utilizan para lograrlo. Así mismo permite identificar políticas que mejoren las operaciones de la empresa.

Este trabajo de investigación propone a la empresa políticas de control interno para mejorar su administración, área contable y que sirvan como base para, que en el tiempo, generen manuales de procedimientos que solidifiquen los



UDEC
UNIVERSIDAD DE
CUNDINAMARCA

objetivos de la empresa y mitiguen los riesgos implícitos en una mala administración.

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1. MARCO TEORICO

LA LEY 87 DE 1993, EN SU ARTÍCULO 1º, establece como definición del Control Interno lo siguiente: “Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos”.

OBJETIVOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

General

Ayudar a la administración y dirección de la Empresa al mejor y eficaz desempeño de sus labores.

Específicos

- Garantizar procesos de planeación y desarrollo organizacional de acuerdo con la naturaleza de la organización.
- Protección de los recursos y activos en cuanto a su desaprovechamiento, pérdida y uso indebido.

- Cumplimiento de las metas trazadas por la administración de la Empresa.
- Garantizar una información confiable y veraz.
- Evaluar la eficiencia, eficacia, economía de las operaciones para garantizar una correcta ejecución de las funciones y actividades.
- Cumplir con los reglamentos de la Empresa.
- Prevenir errores, riesgos e irregularidades.
- Idoneidad y eficiencia del recurso humano.
- Crear conciencia de control.
- Garantizar la evaluación y seguimiento de la gestión.

MODELO COSO (Committee of Sponsoring Organizations)¹

El informe es un manual de control interno que publica el Instituto de Auditores Internos de España en colaboración con la empresa de auditoría Coopers&Lybrand. En control interno lo último que ha habido es el informe COSO, -comenta- que es denominado así, porque se trata de un trabajo que encomendó el Instituto Americano de Contadores Públicos, la Asociación Americana de Contabilidad, el Instituto de Auditores Internos que agrupa a alrededor de cincuenta mil miembros y opera en aproximadamente cincuenta países, el Instituto de Administración y Contabilidad, y el Instituto de Ejecutivos Financieros. Ha sido hecho para uso de los consejos de administración de las empresas privadas en

España y en los países de habla hispana. Ahí se resume muy bien lo que es control interno, los alcances, etc.

El Presidente Ejecutivo doctor Salas Chaves manifiesta que el tema es muy importante y debe ser incorporado dentro del programa de capacitación para los gerentes. Sesión Junta Directiva: 7131, artículo 8. 1997.

¹<http://www.gerencie.com/el-informe-coso.html>

MARCO INTEGRADO DE CONTROL

El control consta de cinco componentes interrelacionados que se derivan de la forma cómo la administración maneja el negocio, y están integrados a los procesos administrativos. Los componentes son:

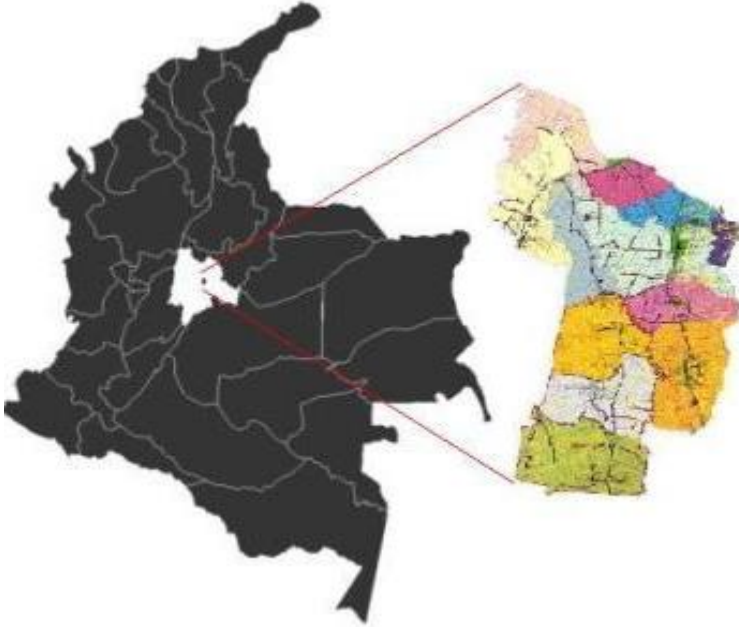
- **Ambiente de control**
- **Evaluación de riesgos**
- **Actividades de control**
- **Información y comunicación**
- **Supervisión y seguimiento del sistema de control.**

El control interno, no consiste en un proceso secuencial, en donde algunos de los componentes afectan sólo al siguiente, sino en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros. Los cinco componentes forman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes.



Fuente: blog de excelencias en auditoría interna

5.2. MARCO GEOGRAFICO



Bogotá D.C. ubicada en el Centro del país, en la cordillera oriental, la capital del país tiene una extensión aproximada de 33 kilómetros de sur y norte y 16 kilómetros de oriente a occidente y se encuentra situada en las siguientes coordenadas: Latitud Norte: 4° 35'56" y Longitud Oeste de Greenwich: 74°04'51".

Está dentro de la zona de

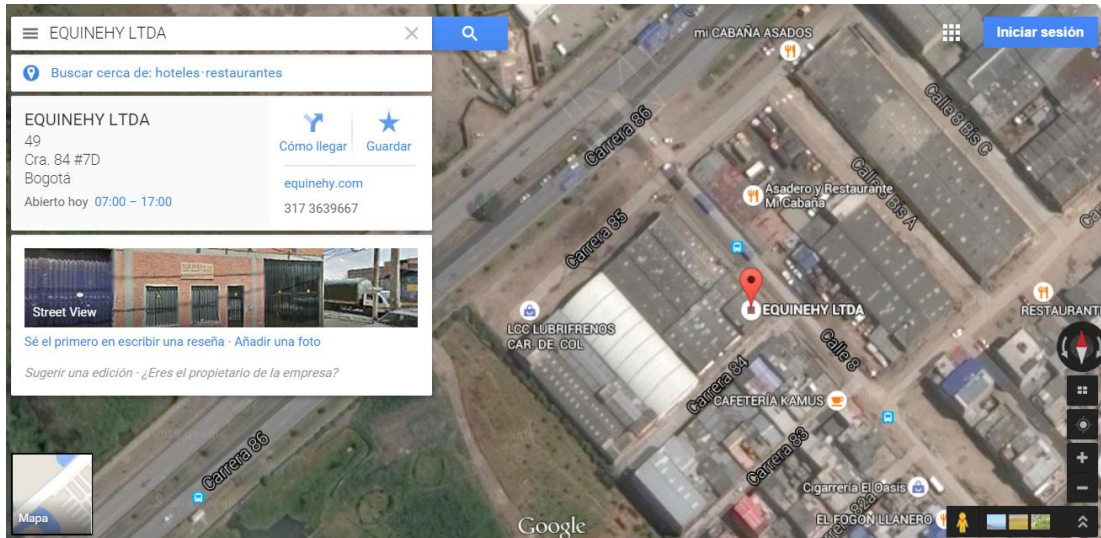
confluencia intertropical, produciendo dos épocas de lluvia; en la primera mitad del año en los meses de marzo, abril y mayo y en la segunda en los meses de septiembre, octubre y noviembre.

Como Bogotá está ubicada entre montañas, estas sirven como barrera natural que restringe el flujo de humedad, influyendo en el régimen de lluvias.

La temperatura varía de acuerdo con los meses del año, en diciembre, enero y marzo son altas, al contrario de abril y octubre en donde son más bajas.

La orientación general de la ciudad, está determinada porque sus carreras son orientadas de sur a norte y sus calles de oriente a occidente. Su altura media está en los 2.625 metros sobre el nivel del mar.

5.2.1. DELIMITACION DEL AREA GEOGRAFICA



Fuente: google mapas

La empresa **EQUINEHY Ltda.** tiene sus instalaciones ubicadas exactamente en la Cra 84 N°7D-49 en la ciudad de Bogotá, en la zona industrial de Banderas.

5.3. MARCO INSTITUCIONAL

5.3.1. Descripción de la empresa

EQUINEHY LTDA, Equipos Neumáticos e Hidráulicos, es una empresa colombiana, dedicada a la importación, comercialización, distribución y diseño de equipos para automatización industrial. Esta empresa, creada en el 2003 en la ciudad de Bogotá, también es representante autorizado de BMP (sistemas para carrocerías de autobuses), PARKER (equipos para automatización industrial) y de SOLTECH (válvulas). Con amplia experiencia en ingeniería de automatización, con la más completa gama de componentes y elementos para el control del movimiento en equipos Neumáticos e Hidráulicos.

Está en condiciones de atender necesidades inmediatas o de importación a corto tiempo de las líneas neumática, hidráulica, filtración, instrumentación y sellos, empleados en diferentes sectores como son el transporte, petrolero, siderúrgico, cementero, automotriz, militar y metalmecánico.

Son referencia de tecnología de punta para los diferentes mercados, dedicados a ofrecer excelencia en el servicio a nuestros clientes.

5.3.2. Objetivo social

“En desarrollo a su objeto social podrá comprar, enajenar a cualquier título toda clase de bienes muebles e inmuebles. Arrendarlos, enajenarlos o gravarlos y darlos en garantía de sus propias obligaciones, exportar marcas y nombres comerciales; girar aceptar endosar, cobrar descontar, o pagar toda clase de títulos valores, tomar dinero en mutuo o con interés, celebrar contratos de seguro, transporte, cuentas de participación, contratos con entidades bancarias, financieras y en general, celebrar todo acto o contrato relacionado con su objeto social. La sociedad no podrá constituirse en garante o fiadora de obligaciones distintas de las suyas propias y de la persona o personas jurídicas con quien tenga la calidad de matriz, filial, subsidiaria o vinculada económicamente o sea propietaria de acciones o cuotas.” Cuenta con una alta experiencia de ingeniería de automatización, que pone a disposición la más completa gama de componentes y elementos para el control de equipos Neumáticos e Hidráulicos.” (Equinehy Ltda., 2003)

5.3.3. Código CIU

51: Comercio al por mayor (excepto comercio de automóviles)

5169: Comercio al por mayor de maquinaria y equipo.

5.3.4. Misión

“Ser una empresa confiable que satisfaga las necesidades que surgen de la minimización de tiempos productivos y serviprestaciones en gran parte del mercado; De esa forma seremos competentes e innovadores, teniendo un segmento prioritario en la atención a grandes clientes; que permita modernizarnos, diversificarnos y consolidarnos como una organización con autonomía en gestión integral que cuente con un ambiente laboral productivo.” (Equinehy Ltda., 2003)

5.3.5. Visión

“Contribuir al desarrollo de las empresas industriales, a las exigencias de calidad por parte de los clientes y al crecimiento de nuestros usuarios internos; Mediante garantías industriales de automatización que ofrezcan las mejores soluciones a sus necesidades y coberturas a sus oportunidades, mejorando la calidad de vida de usted, la empresa y las personas.” (Equinehy Ltda., 2003)

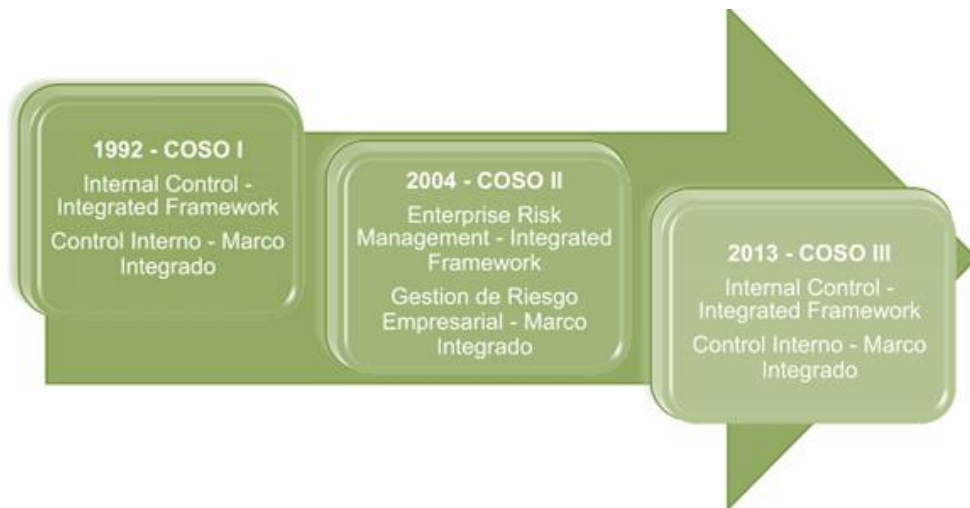
5.4. MARCO LEGAL

COSO

El Comité de organizaciones patrocinadoras de la Comisión Triada (COSO, por sus siglas en inglés) presentó en 1992 la primera versión del Marco Integrado de Control Interno. De aceptación general en todo el mundo, se convirtió en un marco líder en diseño, implementación y conducción del control interno y evaluación de su efectividad. En diciembre de 2014, el marco original

se sustituirá oficialmente por el Marco COSO 2013, versión que fue lanzada oficialmente en mayo de 2013, y que busca que las empresas desarrollen y mantengan efectiva y eficientemente sistemas de control interno que ayuden en el proceso de adaptación a los cambios, cumplimiento de los objetivos de la empresa, mitigación de los riesgos a un nivel aceptable, y apoyo a la toma de decisiones y al gobierno.

El Marco COSO 2013, provee un enfoque integral y herramientas para la implementación de un sistema de control interno efectivo y en pro de la mejora continua. Está diseñado para controlar los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos, reduciendo dichos riesgos a un nivel aceptable, afirmando que el control interno proporciona razonables garantías para que las empresas puedan lograr sus objetivos, y mantener y mejorar su rendimiento. Sin embargo, cabe tener cuenta que cada organización debe tener su propio sistema de control interno, considerando sus características como por ejemplo, industria, leyes y regulaciones pertinentes, tamaño y naturaleza.



Fuente: Auditor Colombia

NORMAS DE AUDITORIA GENERALMENTE ACEPTADAS

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, tal como fueron aprobadas por el Congreso de la República y transcritas en la ley 43 de 1990 se dividen en tres grupos: normas personales, normas relativas a la ejecución del trabajo y normas relativas a la información.

Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Las normas tienen que ver con la calidad de la auditoría realizada por el auditor independiente. Los socios del AICPA han aprobado y adoptado diez normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGA), que se dividen en tres grupos: (1) normas generales, (2) normas de la ejecución del trabajo y (3) normas de informar. [Bailey, 1998]

PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS

Decreto 2649 de 1993 - ARTICULO 1o. De conformidad con el artículo 6º de la ley 43 de 1990, se entiende por principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia, el conjunto de conceptos básicos y de reglas que deben ser observados al registrar e informar contablemente sobre los asuntos y actividades de personas naturales o jurídicas. Apoyándose en ellos, la contabilidad permite identificar, medir, clasificar, registrar, interpretar, analizar, evaluar e informar, las operaciones de un ente económico, en forma clara, completa y fidedigna.

DECRETO 3022 DE 2013

Por la cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para los preparadores de información financiera internacional que conforman el Grupo 2². El presente decreto es aplicable para la entidad EQUINEHY Ltda. ya que cumple con los siguientes requisitos:

Clasificación de las empresas en Colombia según el CTCP y las NIIF

Grupo 2

a) Empresas que no cumplan con los requisitos del literal c) del grupo 1;

b) Empresas que tengan Activos totales por valor entre quinientos (500) y treinta mil (30.000) SMMLV o planta de personal entre once (11) y doscientos (200) trabajadores, y que no sean emisores de valores ni entidades de interés público; y

c) Microempresas que tengan Activos totales excluida la vivienda por un valor máximo de quinientos (500) SMMLV o Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores, y cuyos ingresos brutos anuales sean iguales o superiores a 6.000 SMMLV. Dichos ingresos brutos son los ingresos correspondientes al año inmediatamente anterior al periodo sobre el que se informa. Para la clasificación de aquellas empresas que presenten combinaciones de parámetros de planta de personal y activos totales diferentes a los indicados, el factor determinante para dicho efecto, será el de activos totales.

Fuente: <http://www.confiam.com/niif4.html>

² file:///D:/Downloads/dec3022_13%20(1).pdf

OTROS

Ley 489 del 29 diciembre de 1998: Se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política.

Directiva presidencial 09 del 29 de Diciembre de 1999: Se dictan los lineamientos para la implementación de la política de lucha contra la corrupción.

Decreto 1826 del 3 de Agosto de 1994: Reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993, y establece que al más alto nivel la creación de la Oficina de Control Interno bajo dependencia directa del representante legal y establece la obligatoriedad de organizar en cada entidad al más alto nivel jerárquico, un comité del sistema de Control Interno.

5.5. MARCO REFERENCIAL

La necesidad de asegurar el logro de objetivos, el buen funcionamiento interno y externo en las organizaciones, se ha vuelto cada vez más importante y requerido en el mundo empresarial. Por este motivo el control interno es definido de diferentes maneras y por consiguiente aplicado en formas distintas dependiendo la necesidad y los procedimientos que ejecuta una empresa.

“El control interno significa cosas distintas para diferente gente. Ello origina confusión entre personas de negocios, legisladores, reguladores y otros. Dando como resultado malas comunicaciones y distintas perspectiva, lo cual

origina problemas. Tales problemas se entremezclan cuando el término, si no es definido claramente, se escribe en leyes, regulaciones o reglas”.³

Uno de los primeros trabajos revisados es el realizado por (Montenegro, 2002) quien se refiere al sistema de control interno como el encargado de examinar las operaciones de las entidades considerando los siguientes aspectos:

1. Que los planes y la política general del organismo, así como los procedimientos aprobados para su ejecución, se cumplan de manera satisfactoria.
2. Que los resultados de los planes y de la política general respondan en su ejecución a los objetivos perseguidos.
3. Que la estructura orgánica de la entidad, la división de las funciones y los métodos de trabajo sean adecuados y eficaces.
4. Que la adopción o revisión de algún plan, política, procedimiento o método, o algún cambio en la estructura básica o en la división de funciones, pudiera contribuir a mejorar el funcionamiento general de la institución.

En el estudio realizado por (Hernández, 2003), se plantea que el control ejercido con eficacia coadyuva a la eficiencia y eficacia de la gestión de las instituciones. El autor encontró que antes de aplicar una reingeniería al sistema de control de las entidades de servicios múltiples, estas entidades no contaban con planes estratégicos, planes de inversiones, documentos normativos internos, manuales de procedimientos, estándares de servicios y otros indicadores, lo que no facilitaba medir y evaluar adecuadamente la gestión de este modelo empresarial”⁴.

³ COSO 2005. Control interno. Informe COSO. Ecoe Ediciones: Bogotá, pg.3 (Esta traducción es la cuarta edición en español, el original en inglés fue publicado en 1992)

⁴ Hernández Celis Domingo (2003) Control eficaz de las Empresas de servicios Múltiples.

Afirma (Hernández, 2003): “el control de haber sido tomado como una actividad obstructiva, pasa a formar parte de la infraestructura de las entidades, el personal comprende la labor, se comienza a comprender al control como parte integrante y culminante de la gestión empresarial, todo lo cual viene llevando a las empresas de servicios múltiples a un verdadero desarrollo en un mundo competitivo y globalizado”

El control interno se sustenta en la independencia entre las unidades operativas, en el reconocimiento efectivo de la necesidad de contar con un control interno y la fijación de responsabilidades. Sólo así podrá tener éxito.

En consecuencia podríamos decir que el control interno es de vital importancia, ya que promueve la eficiencia y asegura la efectividad y, sobre todo, previene que se violen las normas y los principios contables.

5.6. MARCO CONCEPTUAL

ACCIONES CORRECTIVAS

Acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad detectada u otras situaciones no deseables. Problemas detectados y a la prevención de su recurrencia.

ACCIONES DE REDUCCIÓN DE RIESGO

Acciones tomadas para la reducción, gestión o control del daño o de la probabilidad de daño, asociado con un incidente o un evento adverso. Tales acciones pueden ser proactivas o reactivas, proactivas como el análisis de modo y falla y el análisis.

ACCIONES PREVENTIVAS

Conjunto de procedimientos, actividades y/o mecanismos de auditoría sobre los procesos prioritarios definidos por la entidad, que deben realizar las personas y la organización, en forma previa a la atención de los usuarios para garantizar la calidad de la misma.

ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de control son aquellas que realizan la Gerencia y demás personal de la Organización para cumplir diariamente con actividades asignadas.

AMBIENTE DE CONTROL

Determina el estilo de una Empresa e influye en la conciencia de control de los miembros de ella. Es la base de todos los otros componentes del CI Aportando disciplina y estructura.

AUDITORÍA EXTERNA

Es la evaluación sistemática llevada a cabo por un ente externo a la institución evaluada. Su propósito es verificar la realización de los procesos de auditoría interna y autocontrol.

AUDITORÍA INTERNA

Consiste en una evaluación sistemática realizada en la misma institución, por una instancia externa al proceso que se audita. Su propósito es contribuir a que la institución adquiera la cultura del autocontrol.

AUTOCONTROL

Cada miembro de la entidad planea, ejecuta, verifica y ajusta los procedimientos en los cuales participa, para que estos sean realizados de acuerdo con los estándares de calidad definidos por la normatividad vigente y por la organización.

BARRERA DE SEGURIDAD

Una acción o circunstancia que previene la presentación del evento adverso.

CALIDAD

Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. Balance entre Costo, Beneficio y riesgo.

CLIENTE

Organización, entidad o persona que recibe un producto y/o servicio.

CONTINUIDAD

Es el grado en el cual los usuarios reciben las acciones requeridas, mediante una secuencia lógica y racional de actividades.

COSO

se define como un proceso efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías: 1) Eficacia y eficiencia de las operaciones. 2) Confiabilidad de la información financiera. 3) Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas. Para ello, las entidades deberán realizar una evaluación sobre la existencia, nivel de desarrollo o de efectividad de cada uno de los elementos de control definidos, a fin de establecer el diseño, desarrollo o grado de ajuste necesarios para su implantación y mejora.

DOCUMENTO

Información y su medio de soporte

EFFECTIVIDAD

Medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados planeados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles.

EFICACIA

Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planeados

EFICIENCIA

Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS

Identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser manejados. Asimismo se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la Organización como en el interior de la misma.

EVENTO ADVERSO NO PREVENIBLE

Resultado no deseado causado de forma no intencional, que se presenta a pesar del cumplimiento de los estándares del cuidado asistencial.

EVENTO ADVERSO PREVENIBLE

Resultado no deseado causado de forma no intencional, que se habría evitado mediante el cumplimiento de los estándares del cuidado disponibles en un momento determinado.

FACTOR CONTRIBUTIVO

Condiciones que facilitan o predisponen la ocurrencia de acciones inseguras.

GESTIÓN DOCUMENTAL

Conjunto de actividades administrativas y técnicas tendientes a la planificación, manejo y organización de la documentación producida y recibida por las entidades, desde su origen hasta su destino final, con el objeto de facilitar su utilización y conservación.

INDICADOR

Herramienta que permite medir la capacidad de un proceso para la toma de decisiones.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Consecuentemente la información pertinente debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada al personal en forma y dentro del tiempo indicado, de forma tal que le permita cumplir con sus responsabilidades.

MAPA DE PROCESOS

Representación gráfica de los procesos de la Institución y de sus interrelaciones.

OPORTUNIDAD

Es la posibilidad que tiene el usuario de obtener los servicios que requiere, sin que se presenten retrasos. Esta característica se relaciona con la organización de la oferta de servicios en relación con la demanda y con el nivel de coordinación institucional para gestionar el acceso a los servicios.

PERTINENCIA

Es el grado en el cual los usuarios obtienen los servicios que requieren, con la mejor utilización de los recursos de acuerdo con la evidencia científica y sus efectos secundarios son menores que los beneficios potenciales.

PROCEDIMIENTO

Forma específica para llevar una actividad o un proceso.

PROCESO

Conjunto de elementos que interactúan entre sí transformando unos elementos de entrada en resultados.

PRODUCTO O SERVICIO

Resultado de un proceso o conjunto de procesos.

PROTOCOLO

Grupo de actividades que deben ser realizadas obligatoriamente de una manera lógica y secuencial y no permite modificaciones durante su realización.

RIESGO

Es la probabilidad que un daño ocurra. Tanto las fallas como las violaciones de la seguridad de la atención al cliente incrementan el riesgo, incluso si el daño no llegara a presentarse.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos y expectativas.

SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL

En general los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se tomaron en consideración los riesgos y las limitaciones inherentes al control

6. DISEÑO METODOLOGICO

6.1. METODOLOGIA DE ESTUDIO

En la presente sección daremos a conocer el tipo de investigación con la cual se llevara a cabo la consecución del objetivo de este proyecto. La elección del tipo de investigación es determinante ya que da las variables a seguir del estudio, métodos y técnicas para implementar en el mismo. En general determina todo el enfoque de la investigación influyendo en instrumentos, y hasta la manera de cómo se analizara los datos recaudados. Así, el punto del tipo de investigación de este estudio va a constituir un paso importante en la metodología, pues este va a determinar el enfoque del mismo.

Teniendo en cuenta lo anterior, se tomaran como herramienta de recolección las técnicas más acordes para llegar a verificar el problema planteado, a continuación describiremos cada una de estas técnicas y herramientas con las cuales desarrollaremos la investigación para los efectos de lograr los objetivos de la misma.

Teniendo en cuenta los parámetros para que las herramientas sean acordes con nuestras necesidades a la hora de recolectar información, escogimos que nuestros tipos de investigación fueran:

- ✓ **DESCRIPTIVA:** teniendo en cuenta que por la trayectoria de la empresa es conveniente ya que en esta no hay manipulación de variables puesto que las mismas ya han ocurrido, estas se observan y se describen tal como se presentan en su ambiente natural. Aunque también puede valerse de algunos elementos cuantitativos y cualitativos.
- ✓ **APLICADA:** este tipo de investigación incluye la recopilación de hechos, datos e información para el avance del conocimiento. Esta actividad se tiene que seguir a través de un proceso estructural

específico y la investigación puede ser clasificada por el método o propósito.

Ya con los tipos de investigación claros entramos a enumerar las diferentes fuentes de información que tendremos en cuenta para la recolección de los datos; entonces tenemos como fuentes:

PRIMARIAS: Se considera fuente primaria, aquellas respuestas que brinde el encargado de EQUINEHY Ltda., así como el Gerente General y una encuesta que se realizara a cada uno de los departamentos de la empresa.

SEGUNDARIAS: Las fuentes secundarias interpretan y analizan las fuentes primarias, están a un paso o distanciadas de las fuentes primarias. Algunos tipos de fuentes secundarias a utilizar son:

- ✓ los estados financieros con los anexos relativos al cierre del ejercicio.
- ✓ Organigrama de la Compañía si la hay.
- ✓ Papeles de trabajo realizado por auditorias anteriores si existen
- ✓ Número promedio de trabajadores en el ejercicio
- ✓ Consulta tesis similares
- ✓ Internet

Para llevar a cabo la investigación con lo mencionado anteriormente y con el interés de relacionar la parte teórica con la práctica se realizara el siguiente tratamiento a la información:

- ✓ Solicitar la información legal de la organización.
- ✓ Conocer el área contable.
- ✓ Se observara y se verificaran los procesos de la información contable, con visitas a las instalaciones.
- ✓ Se realizara la respectiva Auditoria junto con el personal encargado de cada área.
- ✓ Se realizara actas de visita donde se evidencie el trabajo realizado con el personal encargado del área a trabajar dentro de la entidad.

- ✓ Revisión bibliográfica del tema, comparándolo a la entidad.

6.2. CARACTERIZACION DE LA POBLACION OBJETO DE ESTUDIO

EQUINEHY Ltda. es una empresa colombiana, que es representante autorizado de BMP (sistemas para carrocerías de autobuses) y PARKER (equipos para automatización industrial) con amplia experiencia en ingeniería de automatización, que pone a la disposición de los clientes la más completa gama de componentes y elementos para el control del movimiento en equipos Neumáticos e Hidráulicos a nivel nacional, manteniendo un amplio surtido de productos y repuestos para el mantenimiento.

Por el mismo motivo están en condiciones de atender las necesidades inmediatas o de importación a corto tiempo de las líneas neumática, hidráulica, filtración, instrumentación y sellos, empleados en diferentes sectores como son el transporte, petrolero, siderúrgico, cementero, automotriz, militar y metalmecánico.

Teniendo en cuenta que el término población en una investigación como: “El conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” .En este caso nuestra población sería la EQUINEY Ltda. a la cual realizaremos el diagnóstico e implementación de un sistema de control interno.

6.3. OBJETO DE ESTUDIO

Se tiene como objetivo de esta investigación realizar un estudio a todas las áreas de la empresa EQUINEHY Ltda.

6.4. ALCANCE

El alcance de la auditoria se basara principalmente en pruebas selectivas suficiente para obtener seguridad razonable como lo indica la norma, en cuanto a que la información que contienen los registros contables principales y otros datos fuentes, es confiable como base como base para preparación de los estados financieros y nos permitirán obtener evidencia suficiente y válida para forma y justificar la opinión que debemos expresar acerca de la razonabilidad de los estados financieros.

Es pertinente especificar que como auditores haremos las salvedades que consideremos pertinentes en caso de disparidad importante sobre la aplicación de las normas internacionales de contabilidad y el cumplimiento de las disposiciones legales y tributarias; las recomendaciones acerca de las desviaciones observadas, que requieran ser corregidas o mejoradas para lograr mayor eficiencia en las operaciones y una adecuada protección del patrimonio de la sociedad.

6.5. FASES DE LA INVESTIGACIÓN



Fuente: elaboración propia

6.5.1. Fase I: PROTOCOLO

Ante todo tenemos que cumplir con el protocolo para poder iniciar con el diseño y posteriormente realizar un diagnóstico del sistema de control interno en EQUINEHY Ltda. Por lo cual haremos:

- ✓ Presentación de auditores junto con carta dando a conocer la intención de realizar el proyecto en el cual se pretende desarrollar el diseño y diagnóstico de control interno en la compañía.
- ✓ Aceptación del cliente
- ✓ Establecer un entendimiento del alcance y los términos por medio de la una propuesta de trabajo.

6.5.2. Fase II: PLANEACION

Se presenta a la compañía un plan de trabajo adecuado a las necesidades de la misma, ya que este nos asegura la atención que se le debe dar a las áreas importantes, que se identifiquen los problemas de manera oportuna y permite que la auditoria sea organizada y dirigida de manera idónea lo cual permite que se lleve a cabo de manera eficiente y efectiva la auditoria en desarrollo. La planeación incluye las siguientes actividades:

- ✓ Realizar una estrategia general de la auditoria
- ✓ Establecer el plan de trabajo
- ✓ Obtener un entendimiento principal de la empresa y su entorno, incluyendo el control interno si existe.
- ✓ Asignar personal capacitado y con más conocimiento para responder a los requisitos de la auditoria.
- ✓ Considerar los cambios a las decisiones de la planeación durante el desarrollo del trabajo.

- ✓ Solicitud de los datos que se consideren necesarios y relevantes para la elaboración de la auditoria, sin embargo a la medida que se van necesitando de otros documentos serán debidamente solicitados,
- ✓ Documentar los asuntos importantes relacionados con las actividades de la planeación

Esta fase es un proceso continuo y no puede ser iniciada sin terminar la fase del protocolo.

6.5.3. Fase III: DESARROLLO DEL PLAN DE TRABAJO

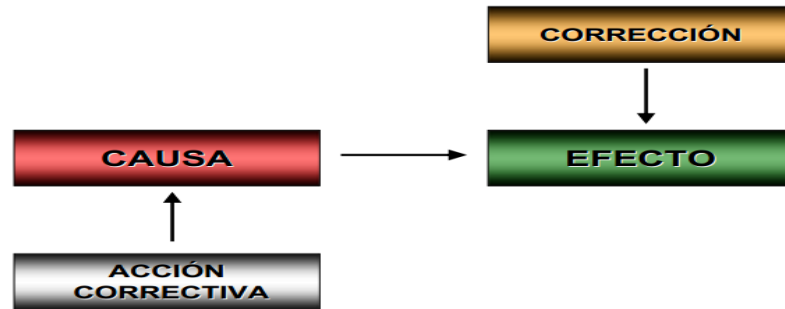
En esta fase se pone en práctica el plan de trabajo establecido en la fase anterior, en este se elaboran papeles de trabajo con sus debidas marcas, los ítems más relevantes a desarrollar serían las siguientes:

- ✓ Realización de pruebas de controles
- ✓ Elaboración de papeles de trabajo
- ✓ Procedimientos sustantivos
- ✓ Solicitud de documentos faltantes
- ✓ Evaluación de la evidencia
- ✓ Presentación del diagnostico

6.5.4. Fase IV: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Basados en el diagnóstico se procederá a realizar la propuesta de mejoramiento, se darán unas recomendaciones para solucionar o mejorar los hallazgos que se mencionan en el diagnóstico para que la empresa implemente para generar eficacia y cumplimiento del objetivo propuesto a la empresa, se tendrá en cuenta:

- ✓ Recomendaciones de las acciones correctivas y las correcciones de manera objetiva y clara (grafica 04)



Fuente: Auditor Colombia

- ✓ Establecer prácticas de revisión constante y periódica de cada una de las actividades establecidas en el plan de mejoramiento.
- ✓ Dejar identificadas las causas y los efectos de los errores para no volver a ellos.
- ✓ La eficacia de las acciones correctivas tomadas dependen de la demora en la implementación de estas.



Fuente: Auditor Colombia

7. EJECUCION DE LAS FASES

7.1. FASE I: PROTOCOLO.

7.1.1. Presentación de los auditores y del proyecto a realizar.

El día 16 de febrero del año 2015 nos acercamos a la empresa Equinehy Ltda. acompañados del revisor fiscal de la compañía FELIX DAVID ROMERO. Ubicada en la Carrera 84 No 7D - 49 Bogotá, con el fin de cumplir a las cita previa dispuesta días anteriores con el gerente de la misma, en esta visita presentamos y dimos a conocer la carta de solicitud y nuestro gran interés para la elaboración del proyecto de grado titulado **DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA EQUINEHY LTDA de BOGOTA.**

A las 9 a.m. entramos a la oficina de gerencia donde nos recibieron la contadora MARTHA ISABEL MURCIA NOVA y el gerente ANGEL OLIVO MURCIA NOVA los cuales nos recibieron de una manera cordial y a los cuales nos presentamos como estudiantes de último semestre de CONTADURIA PUBLICA de la UNIVESIDAD DE CUNDINAMARCA.

Inmediatamente conocieron nuestras intenciones convocaron una reunión con la junta directiva para presentar la propuesta y ver si se aprobaba; media hora más tarde nos presentamos ante dicha junta conformada por sus tres socios ANGEL OLIVO MURCIA NOVA, RICARDO MONROY BELTRÁN Y JOSÉ ALEXANDER SUÁREZ RUSSI además nos acompañó la contadora MARTHA ISABEL MURCIA NOVA y el revisor fiscal FELIX DAVIS ROMERO, iniciamos presentándonos e inmediatamente expusimos la intención de realizar nuestra tesis monográfica y de igual manera las ventajas que le traería a la compañía su realización, haciendo claridad que los beneficios seria mutuos, al igual les comentamos todos las ventajas que trae el tener un sistema de control interno

en la compañía además que mejora la eficiencia y eficacia de todas las áreas de la misma.

Terminada la presentación de nuestras intenciones y de que se trataban, la junta directiva nos informó que analizaría la propuesta de manera detallada y nos daría respuesta al transcurso de 8 días hábiles. (Ver anexo 1).

7.1.2. Carta de aceptación

Dando cumplimiento a lo dicho en la reunión con la junta directiva el gerente de la compañía el señor ANGEL OLIVO MURCIA NOVA nos dio respuesta dentro de los ocho días hábiles, más exactamente el día 19 de febrero de 2015, por vía e-mail nos hizo llegar la carta de respuesta donde nos da a conocer la aprobación para la elaboración de nuestra tesis monográfica en la empresa EQUINEHY Ltda. y nos asegura la colaboración de todos para la realización de la misma. (Ver anexo 2).

7.1.3. Establecer un entendimiento del alcance y los términos por medio de la una propuesta de trabajo

Junto con la contadora y el revisor fiscal de la empresa se estableció un entendimiento lo cual se plasmó en una propuesta de trabajo que tiene como fin emitir una opinión profesional e integral de la empresa, realizando la planeación, la gestión y evaluación de la compañía; de esta manera diseñar un sistema de control interno si es el caso, orientando a la empresa hacia la ejecución de los fines esenciales para garantizar el cumplimiento y obtención de sus objetivos; de igual manera resultando un diagnóstico preciso y conciso, con finalidad de aportarle en el desarrollo de la entidad EQUINEHY LTDA. (Ver anexo 3)

7.2. FASE II: PLANEACION

EQUINEHY LTDA. MEMORANDO DE PLANEACION PARA EL AÑO 2015

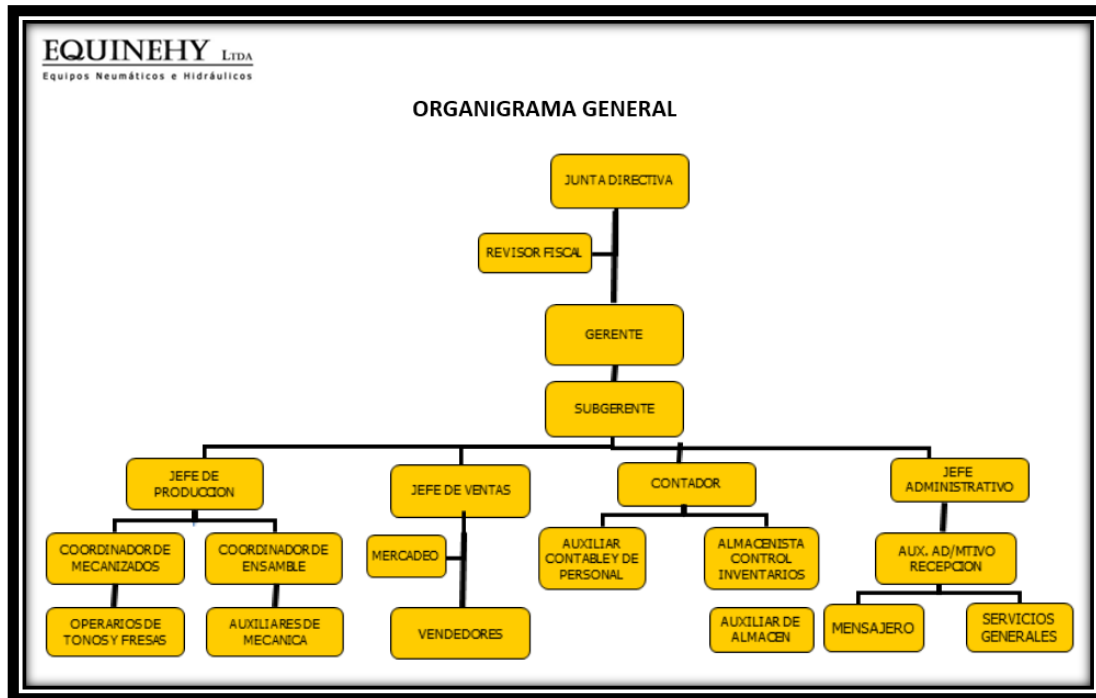
A) OBJETIVO

Desarrollar un diagnóstico y diseño del sistema de control interno el cual comprende en la entidad, opinión sobre el cumplimiento de la normatividad interna y externa, opinión sobre la gestión en el manejo de los recursos en concordancia con los principios de eficiencia, eficacia y económica, así como los actos de los administradores en el logro de objetivos.

B) CONOCIMIENTO DEL CLIENTE

ACTIVIDAD ECONOMICA

La empresa EQUINEHY Ltda., es una empresa que tiene como objetivo social podrá comprar, enajenar a cualquier título toda clase de bienes muebles e inmuebles. Arrendarlos, enajenarlos o gravarlos y darlos en garantía de sus propias obligaciones, exportar marcas y nombres comerciales; girar aceptar endosar, cobrar descontar, o pagar toda clase de títulos valores, tomar dinero en mutuo o con interés, celebrar contratos de seguro, transporte, cuentas de participación, contratos con entidades bancarias, financieras y en general, celebrar todo acto o contrato relacionado con su objeto social. La sociedad no podrá constituirse en garante o fiadora de obligaciones distintas de las suyas propias y de la persona o personas jurídicas con quien tenga la calidad de matriz, filial, subsidiaria o vinculada económicamente o sea propietaria de acciones o cuotas



ORGANOS DE DIRECCION, ADMINISTRACION Y REPRESENTACIONES.

Junta de socios y gerencia. La junta directiva de EQUINEHY Ltda. se reúne dentro de los 10 primeros días de cada mes y podrán deliberar con dos de los tres socios.

En esta empresa el Gerente es el representante legal de la sociedad y el ejecutor de las decisiones tomadas por la junta directiva

COMPOSICIÓN DEL CAPITAL

La sociedad tiene un capital de TREINTA Y TRES MILLONES DE PESOS (\$33.000.000.00) moneda legal colombiana, dividida en MIL (1.000) CUOTAS de valor nominal de TREINTA Y TRES MIL PESOS (\$33.000) moneda legal colombiana cada una. Este capital ha sido suscrito y pagado en dinero efectivo por los socios en las proporciones que se señalan a continuación:

SOCIO	CUOTAS	VALOR
ANGEL OLIVO MURCIA NOVA	334	11.022.000
RICARDO MONROY BELTRAN	333	10.989.000
ALEXANDER SUAREZ RUSSI	333	10.989.000

PLANTA FISICA

La planta física de la entidad consta de una recepción, bodega, área de producción, sala de diseño, módulo de ventas, cuarto de aseo, cafetería, módulo de contabilidad, almacén, gerencias, archivo y aclaramos que se está ampliando para la mejora de las áreas e implementación de nuevas.

COMERCIALIZACION

EQUINEHY LTDA. es representante autorizado de BMP (sistemas para carrocerías de autobuses) y PARKER (equipos para automatización industrial), al igual que fabricantes de componentes y elementos para el control del movimiento en equipos Neumáticos e Hidráulicos.

INVENTARIO

La empresa maneja para el área de inventarios el método periódico y todo lo maneja por sistematización, es de aclarar que la empresa maneja esto principalmente para materia prima, pero sin dejar a un lado los productos tanto importados como los fabricados por la misma, esto se debe a que la empresa maneja ordenes de producción y pedido.

C) OTROS ASUNTOS DEL PLAN DE TRABAJO

Las técnicas para el diagnóstico y diseño del sistema de control interno, serán las entrevistas con el personal responsable de cada actividad, diseño de flujo gramas e identificación de los ciclos operativos y de información.

Así mismo realizaremos cuestionarios de control interno para conformarlo con la realidad de cada operación.

D) VALORACIÓN DE RIESGOS

Como bien sabemos cada Entidad enfrenta una variedad de riesgos derivados de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa para la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en niveles diferentes y consistentes internamente.

E) MATRIZ DOFA

La matriz DOFA es una herramienta de gran utilidad El análisis DOFA es una evaluación subjetiva de datos organizados en el formato DOFA, que los coloca en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones. Puede ser utilizado en cualquier tipo de toma de decisiones, ya que la plantilla estimula a pensar pro-activamente, en lugar de las comunes reacciones instintivas.⁵

Con el análisis DOFA queremos profundizar en la situación interna y externa de Equinehy, para poder explotar las fortalezas y potencializar las oportunidades, reducir las debilidades y minimizar las amenazas.

F) REALIZACIÓN DEL DIAGNOSTICO

Con base a la información y documentación adquirida dentro de la empresa, analizaremos, clasificaremos y verificaremos cada uno de los procesos y procedimientos, para así mismo proceder a realizar el diagnostico respectivo. La respectiva documentación e información se obtendrá por medio de unas entrevistas estructuradas (Formato Excel) al personal o área a trabajar.

⁵ Koontz, Harold, 1998 "Administración: una perspectiva global ", Mc Graw - Hill, Análisis dofa 478p

7.3. FASE III: DESARROLLO DEL PLAN DE TRABAJO

7.3.1. ENTREVISTA GERENCIAL A EQUINEHY LTDA.

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA



EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	
EQUINEHY LTDA	
GESTION LEGAL Y ADMINISTRATIVA	
Fecha de elaboración: 5 MARZO 2015	Encargado: ANGEL OLIVO MURCIA NOVA
Ciudad: Bogotá	Realizado por: LILIANA MEDINA Y SERGIO MANOSALVA
Objetivo: Verificar la conformidad de la entidad en el cumplimiento de las normas, políticas, procesos, planes, programas y proyectos; así mismo que el Sistema Integrado de Gestión se encuentre implementado y se mantenga de acuerdo con las normas.	

Preguntas	N/A	SI	NO	MARCA	OBSERVACIONES
*¿La empresa se encuentra legalmente constituida?		X		Ψ	
*La empresa está registrada ante la DIAN		X		©	
*La empresa se encuentra registrada en Cámara y Comercio		X		©	
*¿La empresa cuenta con la licencia para uso de Suelos?		X		§	
*¿La empresa cuenta con un representante legal?		X		§	
*¿La empresa cuenta con Escritura Pública?		X		§	No. 0003697 del 02 Julio del 2007
*¿La empresa cuenta con una estructura organizacional?		X		^	
*¿Tiene un Organigrama Publicado?		X		©	
*¿El Organigrama esta actualizado?			X	§	Falta actualizarlo con los nuevos cargos
*¿El organigrama esta socializado?			X	∅	
*¿La empresa cuenta con Estatutos?		X		¥	
*¿Los estatutos están actualizados?		X		¥	
*¿Los estatutos están registrados?		X		¥	
*¿Los estatutos están socializados?		X		¥	
*¿La empresa cuenta con actas de juntas de Socios?		X		∅	
		X		¥	Los estatutos fueron recientemente actualizados y socializados por la Junta de socios.

*¿El libro de actas esta actualizado?		X	¥	
*¿El Libro de actas está debidamente registrado?	X		¥	
*¿La empresa realiza reuniones extraordinarias?	X		¥	
*¿La empresa cuenta con unas políticas Institucionales?	X		§	
*¿Las políticas son claras y actualizadas?		X	^	Hace falta establecer las políticas para algunas áreas de la compañía
*¿Las políticas están socializadas?		X	^	
*¿La empresa cuenta con objetivos institucionales?		X	§	
*¿Los objetivos están acordes con la realidad de la empresa?		X	^	La empresa cuenta con el objetivo social pero no tiene establecidos los objetivos institucionales
*¿Los Objetivos son cumplidos en su totalidad?		X	^	
*¿Los objetivos están socializados?		X	^	
*¿La empresa cuenta con manuales de funciones?	X		¥	
*¿Los manuales están actualizados?		X	§	Si cuenta con manuales funciones pero hace falta actualizarlos con algunos cargos nuevos.
*¿Los manuales están socializados?		X	§	
*¿La empresa cuenta con manuales de procesos y procedimientos?	X		¥	
*¿Los manuales de procesos y procedimientos están actualizados?		X	^	
*¿Los manuales de procesos y procedimientos están socializados?		X	^	Si cuenta con manuales procesos y procedimientos pero hace falta actualizarlos con algunos cargos nuevos.
*¿Los manuales de funciones, proceso y procedimientos son tomados en cuenta a la hora de resolver un problema dentro de la empresa?		X	^	
*¿La empresa cuenta con pólizas de seguros?	X		§	
*¿Las pólizas están actualizadas?		X	§	

7.3.2. ENTREVISTAS ESTRCTURADAS POR DEPARTAMENTO DE LA EMPRESA EQUINEHY LTDA.

AREA CONTABLE

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA



EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	
EQUINEHY LTDA	
Contable y Financiera	
Fecha de elaboración: 24 MARZO 2014	Encargado: MARTHA ISABEL MURCIA NOVA
Ciudad: Bogotá	Realizado por: LILIANA MEDINA Y SERGIO MANOSALVA
Objetivo: Verificar la conformidad de la entidad en el cumplimiento de las normas, políticas, procesos, planes, programas y proyectos; así mismo que el Sistema Integrado de Gestión se encuentre implementado y se mantenga de acuerdo con las normas.	

Preguntas	N/A	SI	NO	MARCA	OBSERVACIONES	
*¿Conoce los manuales de funciones para esta área?		X		^	Todos los manuales de la compañía necesitan ser ajustados a las necesidades de cada cargo	
*¿Conoce los manuales de procesos y procedimientos para esta área?		X		^		
*¿Conoce las políticas contables?		X		^		
*¿Conoce la Misión?		X		^		
*¿Conoce la visión?		X		^		
*¿Tiene claros los objetivos de la compañía?			X	^		
*¿La empresa cuenta con un software contable?		X		§		La empresa utiliza el programa SysCafe, y la última actualización es de Febrero del 2015
*¿El software se encuentra debidamente legalizado y actualizado?		X		^		
*¿Es un sistema Mono usuario o Multi Usuario	X			^		Sistema multi usuario
*¿Están definidos los usuarios?		X		^		
*¿Se realizan copias periódicas de seguridad?		X		^		
*¿Estos programas cuentan con claves de acceso que restringe el ingreso?		X		^		
*¿Se realizan las impresiones periódicas de los libros de contabilidad?		X		^		
*¿La empresa está aplicando las normas internacionales de información financiera?			X	^	La empresa encuentra en proceso de implementación	
*¿La empresa cuenta con un área exclusiva de tesorería?			X	^	No existe un departamento de tesorería definido, estas funciones son desempeñadas por el área contable.	
*¿Conoce los manuales de funciones para esta área?	X			^		

*¿Conoce los manuales de procesos y procedimientos para esta área?	X			^	
*¿La empresa maneja cuentas bancarias?		X		§	
*¿Las cuentas bancarias se encuentran a nombre de la empresa?		X		§	
*¿La apertura de las cuentas bancarias y las firmas de las personas que giran sobre ellas son debidamente autorizadas?		X		^	Las cuentas bancarias son manejadas por el Gerente general. Para el cambio de un cheque se necesita dos de las tres firmas autorizadas
*¿Existen instrucciones a los bancos sobre las personas autorizadas para el movimiento de estas cuentas?		X		^	
*¿Se avisa inmediatamente al banco cuando una persona autorizada deja el empleo en la empresa?		X		^	
*¿Las cuentas bancarias a nombre de la empresa están registradas en cuenta de control en el mayor general o auxiliar?		X		¥	
*¿La empresa tiene implementado el sistema de cheques posfechados?		X		^	
*¿Mantiene la empresa un control sobre los cheques posfechados?		X		^	los cheques posfechados son recibidos máximo a 60 días
*¿Las conciliaciones bancarias las registran y ejecutan personas diferentes a las que interviene en el manejo de la misma?			X	^	
*¿Los cheques posfechados están en custodia de la caja menor?		X		^	
*¿La empresa cuenta con una caja menor?		X		^	
*La caja menor está aprobada por el órgano competente?		X		^	
*¿Se cumplen las políticas de topes para la caja menor?			X	^	La caja menor es manejada por el área contable
*¿Las salidas de dinero de la caja menor están soportadas por vales, facturas y comprobantes firmados por el gerente o por el personal autorizado según el listado y firmado por la persona que recibió el dinero.		X		^	
*¿Las facturas recibidas en el movimiento normal de las operaciones de la empresa, cumplen con los requisitos de factura legal?		X		^	
*¿La empresa elabora presupuestos anuales de ingresos y gastos?			X	^	
*¿Se comparan los datos reales con estos presupuestos?	X			^	
*¿La empresa cuenta con un sistema de costos?		X		^	Utilizan un sistema de costos por órdenes de producción

*¿Existe un departamento de cobranzas y funciona independientemente?			X	^	existen unas políticas que se han manejado por costumbre pero no están establecidas dentro de un manual
*¿Existen políticas definidas para el manejo de los créditos?		X		^	
*¿El ciclo de cobro de cartera se maneja de acuerdo a l manual de procedimientos?	X			^	
*¿La empresa cuenta con estados financieros debidamente aprobados?		X		¥	
*¿La empresa cuenta con activos fijos propios?		X		¥	
*¿Periódicamente hacen inventarios de los activos fijos?			X	¥	
*¿La empresa realiza sus respectivas declaraciones?			X	¥	
*¿las presenta dentro de los tiempos pertinentes?			X	^	

AREA DE VENTAS

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA



EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	
EQUINEHY LTDA	
Ventas, Inventarios	
Fecha de elaboración: 16 ABRIL 2015	Encargado: ALEXANDER SUAREZ RUSSI
Ciudad: Bogotá	Realizado por: LILIANA MEDINA Y SERGIO MANOSALVA
Objetivo: Verificar la conformidad de la entidad en el cumplimiento de las normas, políticas, procesos, planes, programas y proyectos; así mismo que el Sistema Integrado de Gestión se encuentre implementado y se mantenga de acuerdo con las normas.	

Preguntas	N/A	SI	NO	MARCA	OBSERVACIONES
*¿Existe un departamento de ventas?		X		^	Todos los manuales de la compañía necesitan ser ajustados a las necesidades de cada cargo
*¿Conoce los manuales de funciones para esta área?		X		^	
*¿Conoce los manuales de procesos y procedimientos para esta área?		X		^	

*¿Existen políticas preestablecidas para otorgación de créditos?		X	^	Las políticas no están por escrito.
*¿Los pedidos de los clientes son revisados y aprobados por el encargado del área antes de su aceptación?	X		^	
*¿Se efectúan despachos únicamente con base en ordenes debidamente aprobadas?	X		§	
*¿Después de la entrega de los artículos, una copia de la orden despacho es enviada directamente al departamento de facturación?	X		§	
*¿Todas las ordenes de despacho son controladas numéricamente por el departamento de contabilidad?	X		^	
*¿Los vendedores tienen algún tipo de incentivos que mejoren su desempeño?		X	^	Tienen bonificación del 1 % sobre ventas efectivas
*¿La empresa cuenta con personal encargado para entregar los pedidos?	X		^	Si cuentan con dos camiones turbo NKR
*¿La empresa cubre los costos de entrega de mercancía?	X		^	Dependiendo la cantidad
*¿La empresa cuenta con la autorización de la DIAN para expedir facturas?	X		§	
*¿Las facturas expedidas cumplen con los requisitos de ley?	X		§	
*¿El departamento de facturación envía copia de las facturas directamente al departamento de cuentas cobrar y caja	X		^	Las facturas reúnen, además de los requisitos señalados en los artículos 621 y 774 del Código de comercio, y 617 del Estatuto Tributario Nacional todos los requerimientos exigidos por la DIAN
*¿Se hacen resumen de facturas y los totales pasan al departamento de contabilidad?	X		^	
*¿Las funciones del departamento de facturación es independiente del resto?	X		^	
*¿Se comparan las facturas con las ordenes de despacho	X		^	
*Almacén e Inventarios				
*¿El departamento del contabilidad mantiene registros de inventario?	X		¥	Semanalmente se realiza un conteo físico de inventarios por grupos y se lleva la área contable
*¿Los registros permanentes son ajustados según los resultados del conteo físico al menos una vez al año?	X		^	
*¿Los almacenistas son responsables de todas las existencias?	X		^	
*¿Los almacenistas y sus asistentes son los únicos que tiene acceso a las existencias?	X		^	
*¿El inventario físico es supervisado por personas independientes del almacenista?	X		^	

*¿Se investigan inmediatamente las diferencias encontradas entre el inventario permanente y el físico?		X		^	
*¿Las oficinas y bodegas de la empresa se encuentran rodeados de sistemas de vigilancia, como cámaras o celadores?		X		^	
*¿Las bodegas y almacenes cuentan con pólizas de seguros independientes y contra todo riesgo?		X		§	

AREA DE COMPRAS

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA



EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	
EQUINEHY LTDA	
Compras y Gastos	
Fecha de elaboración: 28 ABRIL 2015	Encargado: RICARDO MONROY BELTRAN
Ciudad: Bogotá	Realizado por: LILIANA MEDINA Y SERGIO MANOSALVA
Objetivo: Verificar la conformidad de la entidad en el cumplimiento de las normas, políticas, procesos, planes, programas y proyectos; así mismo que el Sistema Integrado de Gestión se encuentre implementado y se mantenga de acuerdo con las normas.	

Preguntas	N/A	SI	NO	MARCA	OBSERVACIONES
*¿Conoce los manuales de funciones para esta área?		X		^	Todos los manuales de la compañía necesitan ser ajustados a las necesidades de cada cargo Se lista el stock de inventarios y se constan las existencias para hacer los pedidos de importaciones y compras en general realizadas por los socia directamente
*¿Conoce los manuales de procesos y procedimientos para esta área?		X		^	
*¿Las adquisiciones deben hacerse siempre mediante órdenes de compra y con base en cotizaciones?		X		^	
*¿Cuántas cotizaciones se requieren para una compra?		X		^	
*¿Se revisa periódicamente los precios de compra por un funcionario ajeno a esta área?		X		^	

*¿Las personas encargadas de este departamento son capacitados previamente?		X		^	El encargado del almacén es el encargado de cumplir con estas funciones
*¿Existe una persona exclusivamente encargada del área de recibo de mercancías?			X	^	
*¿El departamento de recibo prepara informes de los artículos recibidos y conserva una copia?	X			^	
*¿Una copia del informe de recibo es enviada a contabilidad?		X		^	
*¿Cuándo ocurren pérdidas o daños en los materiales, se produce, inmediatamente el reclamo contra los aseguradores o transportadores?		X		^	
*¿Las devoluciones sobre compras se manejan a través del departamento de despachos?		X		^	
*¿La empresa cuenta on las respectivas declaraciones de importación de mercancía?		X		^	
*¿Los procedimientos de la compañía permiten establecer que los cargos por fletes y transportes se hagan en pago de servicios realmente prestados?		X		^	
*Se preparan regularmente balances de prueba de registros comprobantes o auxiliar de cuentas por pagar?		X		^	

AREA DE PRODUCCION

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA



EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	
EQUINEHY LTDA	
Producción	
Fecha de elaboración: 12 MAYO 2015	Encargado: JOSE RUBEN FUERTE
Ciudad: Bogotá	Realizado por: LILIANA MEDINA Y SERGIO MANOSALVA
Objetivo: Verificar la conformidad de la entidad en el cumplimiento de las normas, políticas, procesos, planes, programas y proyectos; así mismo que el Sistema Integrado de Gestión se encuentre implementado y se mantenga de acuerdo con las normas.	

Preguntas	N/A	SI	NO	MARCA	OBSERVACIONES
*¿Conoce los manuales de funciones para esta área?		X		^	Todos los manuales de la compañía necesitan ser ajustados a las necesidades de cada cargo
*¿Conoce los manuales de procesos y procedimientos para esta área?		X		^	
*¿Con cuántos empleados cuenta la empresa en esta área?				⊙	24 empleados más el Ingeniero Jefe
*¿Los contratos laborales de los empleados están debidamente diligenciados?			X	⊙	A la mayoría de los contratos están sin renovar
*¿Las hojas de vida de los empleados están actualizadas?		X		⊙	
*¿Los empleados están en capacidad para desempeñar la actividad asignada?		X		⊙	
*¿La empresa cuenta con empleados de servicios temporales?			X	⊙	Los empleados cuando pasan la prueba quedan con contrato indefinido
*¿Los contratos laborales temporales están vigentes?	X			⊙	
*¿Los empleados temporales cumplen con los requisitos para desempeñar el cargo asignado?	X			⊙	
*¿Los empleados cuentan con afiliación a riesgos laborales?		X		⊙	Están afiliados Positiva ARL
*¿Cuenta la empresa con una estructura salarial?		X		⊙	
*¿Existen manuales de funciones, procesos y procedimientos para los operarios y jefes de producción?		X		^	
¿En la parte de producción laboran eventualmente turnos extras?		X		^	
*¿Los empleados tiene tarjeta para el control del tiempo laborado?		X		^	
*¿Los empleados de esta área tienen claro la misión, la visión y los objetivos institucionales?			X	^	En esta área no se encuentra publicadas
*¿El reglamento interno de trabajo se encuentra en un lugar visible?		X		^	
*¿Existen políticas claras para sancionar empleados?		X		^	
*¿En el organigrama es clara línea de mando?			X	^	Falta actualizarlo
*¿Se hacen capacitaciones periódicas de nuevas funciones?		X		^	

7.3.3. MARCAS DE AUDITORIA “PAPELES DE TRABAJO”

Para dejar comprobación de los hechos, técnicas y procedimientos utilizados en la aplicación de nuestra evaluación del sistema de control interno, con ahorro de espacio y tiempo, hicimos uso de marcas de Auditoría, las cuales son símbolos especiales creados por nosotros con un significado especial.

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
EQUINEHY LTDA



MARCA	SIGNIFICADO
¥	Confrontado con libros
§	Cotejado con documento
μ	Corrección realizada
¢	Comparado en auxiliar
¶	Sumado verticalmente
©	Confrontado correcto
^	Confrontado por indagación
«	Pendiente de registro
∅	No reúne requisitos
S	Solicitud de confirmación enviada
SI	Solicitud de confirmación recibida inconforme
SIA	Solicitud de confirmación recibida inconforme pero aclarada
SC	Solicitud de confirmación recibida conforme
Σ	Totalizado
⊙	Conciliado
∅	Circularidad
Ψ	Inspeccionado

7.3.4. ANALISIS GENERAL DE EQUINEHY Ltda.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis interno EQUINEHY	Un portafolio de productos único en el mercado	No existe una planeación estratégica clara a corto, mediano y largo plazo que permita alcanzar y cumplir, de forma más eficaz, la visión y los objetivos corporativos. Esto ha generado que la empresa resuelva problemas inmediatos sin prever situaciones futuras.
	Representa las tres marcas más reconocidas del mercado en materia de hidráulica y neumática (BMP, PARKER y SOLTECH).	Inexistencia de un soporte adecuado para la toma de decisiones.
	Cuenta con planes de investigación y desarrollo de productos por parte de sus casas "matriz".	El plan de operación está ligado a la capacidad de operación de la empresa haciendo difícil la proyección a futuro de nuevos pedidos o mercados.
	Está en capacidad de atender cualquier tipo de cliente y/o industria.	El área financiera no cuenta con un control riguroso de los costos operativos.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Análisis externo EQUINEHY	El crecimiento de los sistemas de transporte masivo en el país.	Que debido al TLC seamos invadidos con los productos de los países asiáticos.
	Existen muchos mercados a los cuales no ha llegado Equinehy con gran potencial de ventas.	Que las multinacionales a las que representan vean en el país una gran oportunidad para abrir directamente sus puntos de venta.
	La industria nacional se está automatizando exponencialmente para ser más competitiva frente a los competidores.	Que los sistemas de transporte masivo implementen como política la compra de repuestos directamente a las fábricas.
	El TLC con Estados Unidos va a hacer mucho más competitivo a Equinehy en precio y tiempos de entrega.	Que el dólar se revalúe de forma exponencial frente al peso.

Durante el proceso de elaboración de este análisis de vulnerabilidad y de planificación estratégica fue bastante enriquecedor para los directivos de Equinehy ya que nunca se habían sentido a contemplar lo vulnerable que podrían llegar a ser. Esto ratifico en ellos que la planeación estratégica es de máxima importancia para el buen funcionamiento, mejores prácticas y crecimiento esperado para su empresa.

En este análisis se detectaron como mayores fortalezas el respaldo de las marcas a las que representa Equinehy, y su portafolio único de productos y representación de marcas reconocidas mundialmente.

Esto amarrado al poder de innovación en cada uno de los productos gracias a los estudios de las multinacionales que representan, lo cual hace a Equinehy una empresa con gran flexibilidad dependiendo el mercado al que quiera llegar.

Sin embargo también se detectaron debilidades internas propias de una PYME que se encuentra en proceso de crecimiento y consolidación. La más importante de todas es la falta de planeación estratégica la cual encierra toda la organización.

La falta de planeación estratégica lleva a la empresa a que todas las áreas de ésta no se alinean con los objetivos y metas de mediano y largo plazo, aparte de ellos no se contempla las variables externas de las cuales no tiene control Equinehy como lo son las políticas del gobierno (tratados de comercio, impuesto etc.) y factores económicos implícitos en el negocio de Equinehy (fluctuaciones de las monedas, ingreso per cápita, ciclos económicos, entre otras variables).

7.3.5. HALLAZGOS

EN PRODUCCION:

- ✓ En entrevista realizada al jefe del área se pudo establecer que algunas ocasiones no se cumplió con los tiempos de entrega de los pedidos y los vendedores se han visto obligados a presionar la entrega.
- ✓ Dentro de las políticas de la empresa, está la de desarrollar en el área de producción, reuniones quincenales donde los empleados puedan expresar los inconvenientes que tienen en el desarrollo de su actividad, estas reuniones son muy importantes, pero no se les ha hecho el seguimiento adecuado.

EN VENTAS:

- ✓ En el organigrama presentado por la empresa existe un departamento de ventas establecido, en la práctica este departamento no está funcionando independiente y las funciones son compartidas. Al cierre de cada mes se revisa el total vendido por vendedor.

EN COMPRAS:

- ✓ Dentro del plan organizacional no se pudo evidenciar un departamento de compras, estas se hacen tomando la lista del stock de inventario y se constatan las existencias para hacer los pedidos de importaciones y compras en general, esta actividad es realizada directamente por los socios.
- ✓ Las solicitudes que hace el área de producción para las respectivas compras se hacen sobre la orden de producción, luego se revisa el stock y se procede a comprar lo que no existe.

EN AREA FINANCIERA:

Basándonos en el alcance de las pruebas, conceptuamos que durante dicho periodo la contabilidad se llevó de acuerdo con las normas legales y la técnica contable; las operaciones registradas en los libros y los actos de los administradores se ajustaron a las leyes, los estatutos y las decisiones de la Junta de Socios.

- ✓ De acuerdo a lo establecido por la empresa semanalmente se verifican facturas de venta y remisiones radicadas para asegurar soportes para cobros de cartera.
- ✓ Semanalmente se verifican las facturas de venta consecutiva constatando que corresponda lo registrado en el pedido elaborado con el vendedor con los datos de la factura: cliente, vendedor, plazo, cantidades y valores.
- ✓ Diariamente la auxiliar de contabilidad verifica los soportes de compras que estén ingresadas al sistema revisando que lo comprado se haya descargado en la orden de compra o por venta, y si está en stock que realmente exista en el almacén (revisión kardex por cada factura y cada referencia).
- ✓ Semanalmente se recibe el paquete y se verifican los soportes de compras que estén ingresadas al sistema revisando que lo comprado se haya descargado en la orden de compra o por venta, y si está en stock que realmente exista en el almacén (revisión kardex por cada factura y cada referencia) y luego se trasladan para archivo.
- ✓ Semanalmente se recibe un conteo físico de inventarios por grupos.
- ✓ Semanalmente se verifican los soportes de bajas por insumos del inventario.
- ✓ Diariamente los vendedores verifican lo cargado a cada orden y colocan mano de obra.

- ✓ Semanalmente se revisa que esté relacionado en control de órdenes de producción fechas, órdenes de producción, mano de obra y facturas de venta.
- ✓ Se verifica que todas las compras y gastos estén relacionadas en la hoja de Excel de impuestos y los datos de bases, ivas y retenciones correspondan a los datos exactos de cada factura.
- ✓ Se revisan los recibos de caja de los pagos contra el cuaderno de registro que elabora la gerencia y que las facturas anexas sean las realmente canceladas.
- ✓ En caso de no conocer descuentos se comunica con el cliente para tener el soporte para realizar el recibo del pago recibido.
- ✓ Mensualmente se hace arqueo de caja menor.
- ✓ Cada vez que se termina el efectivo en caja menor se revisan los soportes y se autoriza reembolso.
- ✓ Se saca el listado de pagos a proveedores de acuerdo con el flujo de efectivo, se verifican que las facturas autorizadas hayan sido las incluidas en los cheques girados.
- ✓ Semanalmente se verifican los soportes de egresos y que este la firma y sello de los proveedores que hayan recogido los cheques.
- ✓ Mensualmente revisoría verifica consecutivos de todos los documentos.
- ✓ Mensualmente revisoría verifica los soportes de impuestos y los cuadros anexos a las declaraciones.
- ✓ Diariamente se revisan bancos con los pagos realizados por los clientes.
- ✓ Semanalmente se revisa y programa o ajusta el flujo de caja.

EN AREA DE PERSONAL:

- ✓ Quincenalmente se imprime el reporte de registro de ingreso y salida del personal
- ✓ Mensualmente se verifica el personal con llegadas tarde y se informa al subgerente para determinar si se hacen llamadas de atención verbal o escritas y memorando o sanciones según sea el caso
- ✓ Quincenalmente se revisan las horas extras y novedades de nómina, se liquida y paga verificando lo consignado con lo liquidado
- ✓ Mensualmente se revisa la liquidación y registros contables de la nomina
- ✓ Se realiza el ingreso del personal nuevo a las entidades de seguridad social
- ✓ Se liquidan contratos y demás obligaciones laborales de acuerdo con lo solicitado y autorizado por gerente o sub gerente.
- ✓ Al ingreso y se acuerdo con programación se entregan la dotación y demás implementos requeridos para seguridad industrial dejando evidencia mediante firma en planillas.

7.3.6. DIAGNOSTICO

INFORME EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

EQUINEHY LTDA.

ALCANCE.

Después de haber evaluado la compañía EQUINEHY LTDA. Contemplando aspectos generales del control interno y el balance de prueba a 31 de diciembre 2014. Se aclara que nuestra obligación radica únicamente en la

inspección y revisión del control interno en los respectivos documentos proporcionados por la empresa y dentro del tiempo estipulado.

JUSTIFICACIÓN.

Esta evaluación le servirá a la compañía para determinar las posibles fallas y debilidades sobre las cuales debe tomar acciones preventivas y correctivas en el menor tiempo posible que hagan referencia al desempeño del control interno.

MARCO LEGAL.

La evaluación fue realizada de acuerdo con los Principios de Auditoría Generalmente Aceptados NAGA, y los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA). Dichas Normas requieren que cumplan con requisitos éticos y que se planee y practique la auditoría para obtener seguridad razonable sobre el desempeño del control interno.

MARCO CONCEPTUAL.

La Ley 87 de 1993, en su Artículo 1º, establece como definición del Control Interno lo siguiente: “Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos”.

Con base en lo anterior nos permitimos informar:

Que a nivel general la empresa EQUINEHY Ltda., no cuenta con un Sistema de Control Interno correctamente diseñado e implementado, sin embargo, pudimos evidenciar mediante las encuestas realizadas y los documentos proporcionados por las personas a cargo en cada una de las áreas evaluadas, que la compañía en la ejecución de las actividades propias, cuenta con algunos documento que sirven de guía para desarrollar las diferentes actividades laborales y empresariales propias de la misma.

Entre los documentos que tiene la empresa como guía están algunos manuales de funciones, procesos y procedimientos, pero desafortunadamente estos manuales no son tenidos en cuenta a la hora de tomar decisiones, o en el momento de dar instrucciones al personal de la forma que debe realizar su trabajo.

Área Legal y Administrativa:

- 1) La empresa cuenta con una estructura organización clara, pero hace falta que esta estructura se encuentre plasmada en un organigrama ajustado a los nuevos cargos y departamento que tiene la empresa.
- 2) Es indispensable que la compañía actualice su objetivo social ante la Cámara y Comercio de Bogota y por consiguiente modificar o agregar un nueva actividad económica ante la DIAN, puesto que no solamente se dedica a la comercialización sino que también a la fabricación.
- 3) No se encontró un departamento de recursos humanos que se encargue de hacer el reclutamiento, selección, evaluación de empleados, medición del desempeño laboral, formación, mejoramiento del ambiente laboral, entre muchas otras funciones encargadas a esta área.

- 4) Es necesario que la empresa cree un departamento de tesorería que se encargue de registrar y controlar los recursos financieros provenientes de las operaciones propias de la sociedad.
- 5) Cuando la compañía realiza reuniones ordinaria y extraordinarias se elaboran las actas correspondientes, pero al revisar el libro de actas se encontró que algunas no están debidamente firmadas.
- 6) A la hora de tomar decisiones, es relevante que la compañía minimice errores y para lograr esto de forma efectiva, es necesario establecer políticas empresariales.
- 7) La empresa no cuenta con objetivos empresariales que le establezcan un curso a seguir y que además sirvan como fuente de motivación para los miembros de la misma.
- 8) Las funciones de cada empleado de la empresa se encuentran descritas en documentos varios y no existe un manual de funciones, procesos y procedimientos, al cual puede remitirse cada trabajador, por ello se considera importante implementar estos manuales.

Área contable y financiera.

- 1) Debido que en esta área tampoco se encontraron manuales de funciones, procesos y procedimientos que permitan corroborar las actividades a desarrollar por cada empleado, se evidenciaron algunas fallas que aumentan los riesgos, por tal motivo recomendamos corregir en el menor tiempo posible.
- 2) Según actas de visita, los cheques de reembolso de caja menor y otros son girados a nombre del mensajero de la compañía, lo cual en opinión del equipo auditor con esta situación se corre un gran riesgo ya que la responsabilidad que se deja en manos del mensajero es muy alta.

- 3) Las políticas contables no están establecidas de tal forma que se pueda recurrir a ellas a la hora de tomar una decisión, estas políticas deben estar ajustadas a las IFRS-NIIF, teniendo en cuenta que las NIIF tratan requerimientos de reconocimiento, medición, presentación y revelación de partidas y elementos de los estados financieros.
- 4) Los fondos de caja menor no se mantienen bajo una base fija, lo cual no permite mantener un control adecuado sobre ella, independientemente de que se ejecute o no el arqueo de caja menor, el manejo inadecuado de dicho fondo (Sin base fija y valores altos) facilita la fuga de dinero por parte del encargado de los fondos de caja menor.
- 5) En la compañía no se elaboran presupuestos anuales de Ingresos y Gastos que le permitan medir los rendimientos obtenidos durante el periodo.

El decreto 3022 de 2013 ubica a la empresa EQUINEHY en el grupo numero dos para la implementación de las NIIF, puesto que establece que son aquellas que no pertenezcan ni al grupo 1 ni al grupo 3. Y cumple con las siguientes características:

- ✓ NO Cotizar en Bolsa (No ser emisores de valores)
- ✓ NO Captar y/o Colocar masivamente dineros del Público (No ser Entidad de Interés Público)
- ✓ NO Ser subordinada o sucursal de una compañía nacional o extranjera que aplique NIIF Plenas y que adicionalmente la entidad cuente con una planta de personal mayor a 200 trabajadores o con activos totales superiores a 30.000 SMMLV
- ✓ NO Ser matriz, asociada o negocio conjunto de una o más entidades extranjeras que apliquen NIIF Plenas y que adicionalmente la entidad cuente con una planta de personal mayor a 200 trabajadores o con activos totales superiores a 30.000 SMMLV

- ✓ NO Realizar importaciones o exportaciones que representen más del 50% de las compras o de las ventas respectivamente y que adicionalmente la entidad cuente con una planta de personal mayor a 200 trabajadores o con activos totales superiores a 30.000 SMMLV
- ✓ Tener menos de 200 empleados. Si tiene más de 200 empleados puede pertenecer al grupo 2 SI NO no cumple con los requisitos del artículo 1 del Decreto 2784 de 2012 y sus modificaciones o adiciones (Grupo 1)
- ✓ Tener activos totales inferiores a 30.000 SMMLV. Si tiene activos superiores a 30.000 SMMLV puede pertenecer al grupo 2 SI NO no cumple con los requisitos del artículo 1 del Decreto 2784 de 2012 y sus modificaciones o adiciones (Grupo 1)

La empresa está obligada a ceñirse al siguiente cronograma:

- ✓ Año de Preparación Obligatoria: Del 1 de Enero de 2014 a Diciembre 31 de 2014
- ✓ Año de Transición: Del 1 de Enero de 2015 a Diciembre 31 de 2015
- ✓ Últimos Estados Financieros emitidos bajo los decretos 2649/93 y 2650/93: Diciembre 31 de 2015. En este año deberá emitir dos juegos de Estados Financieros, es decir, Bajo el decreto 2649/93 y cumpliendo la NIIF para las Pymes (IFRS for SME)
- ✓ Año de Aplicación: A partir del 1 de Enero de 2016
- ✓ Primer Periodo de Aplicación: Del 1 de Enero de 2016 a Diciembre 31 de 2016.⁶

En el momento de evaluación al control interno, la implementación de las NIIF se encontraba en la etapa inicial.

⁶ Fuente: Actualicese.com

Áreas de ventas e inventarios.

- 1) Es indispensable actualizar los manuales de funciones, procesos y procedimientos para las áreas de ventas y otra para el área de inventarios.
- 2) Se deben plasmar por escrito las políticas de ventas, que contemplen entre ellas aspectos tales como los descuentos otorgados, plazos de los créditos si los hay, intereses por mora, etc.
- 3) Se deben establecer por escrito unas políticas para el manejo del inventario.
- 4) La consolidación de los inventarios se debe realizar por personal ajeno a esta área y corroborar las existencia físicas con los documentos

Área de Compras.

- 1) No existe un área de compras que funcione independientemente del resto de la compañía, esta función es realizada directamente por los socios.
- 2) Aunque este departamento no está creado en la compañía es necesario que se elaboren los manuales de funciones, procesos y procedimientos, además también se deben establecer las políticas adecuadas para esta misma área.
- 3) El encargado del almacén es la misma persona que recibe los materiales y mercancías.

Área de Producción.

- 1) Los manuales de funciones, procesos y procedimientos para cada sección de producción se encuentran desactualizados.
- 2) Hace falta socializar con los empleados de esta área la misión, la visión y el organigrama, de tal forma que tengan clara la línea de mando.
- 3) Aunque no es estrictamente semanal en algunas ocasiones se realiza la reunión de producción pero no se hace seguimiento.

- 4) A los empleados se les da la capacitación necesaria para nuevos cargos pero no se les hace el cambio en el contrato laboral.

Cabe resaltar que en la evaluación hecha al control interno se pudo establecer que la empresa se encuentra al día en la parte tributaria, que tanto los Impuestos de Renta, los Impuestos de IVA y anticipos de Retención en La Fuente se han liquidado y cancelado dentro de los tiempos establecidos por la DIAN, esto gracias a la labor desempeñada por la contadora y el Revisor fiscal de la compañía.

En lo que concierne al control interno, la compañía ejecuta procesos de mejora y capacitación, procura mantener controles y un ambiente adecuado, sin embargo se recomienda la implementación de los manuales, pues esto permitirá la mejor comprensión de la información, ya que aunque se encuentra la información relacionada con el tema de calidad, funciones y de más procedimientos, no se tienen los manuales implementados y es importante tener en cuenta que la información debe ser clara y comprensible para todos y no solo para quien los realiza.

7.4. FASE IV: PROPUETA DE MEJORAMIENTO

El propósito primordial que nos planteamos cuando iniciamos el desarrollo del presente trabajo monográfico es el de aportarle a la compañía un sistema de control que le permita optimizar su funciones productivas y después de haber hecho la evaluación al sistema de control interno en la empresa Equinehy Ltda., y teniendo en cuenta que en teoría no es necesaria la existencia de una oficina especializada en el área de control interno, en la práctica, si resulta conveniente crearla.

Consideramos que el modelo de control interno COSO es el que más se ajusta a las necesidades de la empresa Equinehy Ltda., porque proporcionar liderazgo de pensamiento a través de la creación de estructuras y orientaciones generales sobre la gestión del riesgo empresarial, el control interno y la disuasión del fraude, está diseñado para mejorar el desempeño organizacional, la gestión y reducir el alcance del fraude en las organizaciones.⁷

El desarrollo comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y la veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados con el fin de que lidere el proceso de diseño e implantación del sistema y, posteriormente, ayude a la administración de la organización a cumplir su obligación.⁸

DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO

“Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos”.⁹

⁷ www.coso.org/aboutus.htm

⁸ AUDITORIA INTEGRAL, José Joaquín Ortiz B. página 30 Concepto de Control Interno

⁹ La Ley 87 de 1993, en su Artículo 1º, estableció esta definición para el Sistema Del Control Interno.

OBJETIVOS DEL MODELO DE CONTROL INTERNO COSO.

Objetivo General.

Ayudar a la administración y a la Junta de Socios de la Empresa EQUINEHY Ltda., en el mejor y eficaz desempeño de sus labores.

Objetivos Específicos.

- Garantizar procesos de planeación y desarrollo organizacional de acuerdo con la naturaleza y la necesidad de la empresa EQUINEHY Ltda.
- Proteger continuamente los recursos y activos, para evitar desaprovechamiento, pérdida y uso indebido por falta de controles en los procesos.
- Cumplir con las metas trazadas por la administración de la Empresa EQUINEHY Ltda.
- Garantizar una información confiable y veraz a los Socios de la Compañía.
- Evaluar la eficiencia, eficacia, economía de las operaciones para garantizar una correcta ejecución de las funciones y actividades.
- Cumplir con los reglamentos establecidos por la administración de la Empresa.
- Prevenir errores, riesgos e irregularidades que puedan afectar el desempeño normal de las actividades en cualquier área de la empresa.
- Avalar la Idoneidad y eficiencia de los recurso humano como parte importante en el desarrollo de la actividad económica.

- Crear conciencia de la importancia que representa para la compañía la libre ejecución del control Interno.
- Certificar la evaluación y seguimiento de la gestión del control interno.

CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO.

En un sentido profundo el Control Interno incluye controles que pueden ser catalogados como:

- Control Interno Contable y Financiero.
- Control Interno Administrativo.

Esta clasificación entre controles contables y controles administrativos variaría de acuerdo con las circunstancias individuales de cada organización.

CONTROL INTERNO CONTABLE Y FINANCIERO.

Esta primera parte del Control comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que le permitan a la organización salvaguardar los activos y la fiabilidad de los registros contables; debe diseñarse de tal manera que brinde la seguridad razonable y confiabilidad.

Este control debe estar orientado a dar seguridad que:

- Las operaciones y transacciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o especificaciones de la administración.
- Que todas estas transacciones estén adecuadamente registradas para permitir preparación de estados financieros de conformidad con los principios genialmente aceptados y otros criterios admisibles a estos estados.
- El acceso a los bienes y a las disposiciones, solo es permitido previa autorización de la administración de la empresa.

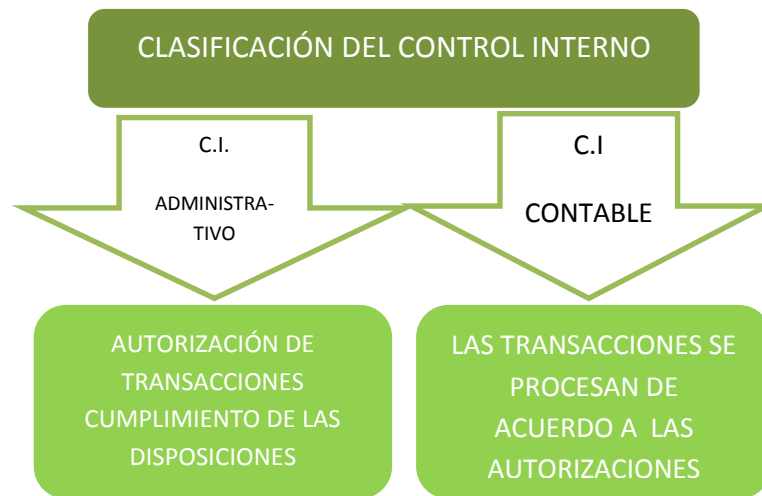
- La existencia contable de los bienes se compare periódicamente con la existencia física y se tomen medidas oportunas en caso de presentarse diferencias.
- El aseguramiento de la calidad de la información contable para ser utilizada como base de las decisiones que se adopten.

Objetivos del Control Interno Financiero y Contable:

- Lograr la integridad de la información financiera y contable.
- Que todas las operaciones efectuadas queden efectivamente incluidas en los registros contables.
- Que todas las operaciones registradas representen acontecimientos económicos que en verdad ocurrieron y fueron debidamente autorizados.
- La exactitud de la información. Que las operaciones se registren por su importe correcto, en la cuenta adecuada y oportunamente.
- El mantenimiento de la información. Que los registros contables, una vez contabilizadas todas las operaciones, sigan reflejando los resultados y la situación financiera del negocio.
- La seguridad física. Que el acceso a los activos y a los documentos que controlan su movimiento sea solo al personal autorizado.

El control interno financiero y contable generalmente incluye controles sobre los sistemas de autorización y aprobación, segregación de deberes entre las diferentes funciones de registros e información contable de las que involucren todas las operaciones o la custodia y vigilancia de los recursos propios de la empresa, así como los controles físicos de estos recursos.

El control interno en Equinehy Ltda., es compromiso principal de los administradores de la compañía en cabeza de la máxima autoridad de la organización y en lo relativo al control interno contable la responsabilidad recae sobre el funcionario encargado de la dirección contable, ante la máxima autoridad, quien debe asegurar que este sea adecuado aún dentro de las áreas fuera de su competencia directa.



Fuente: Elaboración propia

CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

El control interno administrativo comprende el plan de organización (organigrama) y los procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que llevan a la autorización de las transacciones y actividades por parte de la gerencia. De manera que fomenta la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el logro de las metas y objetivos programados. El control interno administrativo sienta las bases que permiten el examen y la evaluación de los procesos de decisión en cuanto al grado de efectividad, eficiencia y economía. Es por ello que tiene relación con el plan de organización, los procedimientos y registros concernientes a los procesos

gerenciales, las políticas dictadas al respecto y las metas y objetivos generales. La protección de los recursos y revelación de errores o desviaciones de los mismos es responsabilidad primordial de los miembros de la alta gerencia. El mantener un adecuado control interno administrativo es indispensable para cumplir con esta responsabilidad. La ausencia o ineficacia del control interno administrativo es signo de una administración débil e inadecuada. Un control interno adecuado existe cuando la administración puede confiar en una autoevaluación de las operaciones y actividades sin tener que efectuar inspecciones o controles externos a las operaciones normales. Los controles internos administrativos pueden abarcar análisis estadísticos, estudios de tiempo y movimientos, informes de rendimiento, programas de capacitación de empleados y controles de calidad. Para que una entidad pueda funcionar, a más de dotarla de los recursos necesarios e indispensables (humanos, materiales y financieros), debe poseer una organización administrativa compatible con su finalidad o razón de ser. Debe cumplir con el proceso administrativo completo de: planeamiento, organización, dirección y control. El control interno administrativo no está limitado a el plan de la organización y procedimientos que se relaciona con el proceso de decisión que lleva a la autorización de intercambios Entonces el control interno administrativo se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por la empresa.¹⁰

Objetivos del control interno administrativo:

- Desarrollar y mantener una línea funcional de autoridad.
- Clarificar y definir las funciones y responsabilidades.
- Ejercer un mecanismo de comprobación interna en la estructura de operación con el fin de proveer un funcionamiento eficiente y la máxima

¹⁰ AUDITORIA INTEGRAL, José Joaquín Ortiz B. páginas 33, 34 y 35 Capítulo II, Clasificación del Control Interno

protección contra fraudes, despilfarros, abusos, errores e irregularidades.

- Mantener dentro de la organización una actividad de evaluación independiente, representada por la auditoría interna, encargada de revisar políticas, disposiciones legales y reglamentarias.
- Propiciar unas prácticas financieras y de operaciones en general como un servicio constructivo y de protección para los niveles de dirección y administración.

COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA EQUINEHY LTDA.

En el desarrollo del control interno se deben tener los cinco componentes que se relacionan entre si y se ajustan al tipo de gestión organizacional, estos componentes son:

- Ambiente de Control.
- Evaluación de Riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Supervisión o Monitoreo.

AMBIENTE DE CONTROL

En el ambiente de control definirá el conjunto de condiciones que delimitaran el accionar de la empresa EQUINEHY Ltda. Fijará el entorno de la organización y, sobre todo, proveerá disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento que debe tener el personal en su conjunto.

Los principales factores del ambiente de control son:

✓ **INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS.**

Toda organización que se ponga al servicio de una comunidad ya sea pública o privada de cumplir con unos principios que le servirán para guiar su actuar, fundamentado en valores morales sólidos.

Estos valores serán evaluados por la Empresa EQUINEHY Ltda. En los procesos de contratación de empleados en cualquier área donde se necesite.

Por tal motivo la compañía deberá implementara un código de ética lo suficientemente amplio, que cubra todas las dependencias de la empresa.

✓ **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE FUNCIONES.**

La compañía cuenta con organigrama que debe ser ajustado al constante crecimiento que ha venido demostrando año tras año, queriendo decir con esto que debe ser flexible para que en determinado momento se involucren nuevos departamentos, La asignación de funciones y roles serán delimitados por los requerimientos propios del mercado y los objetivos planteados por la compañía, siempre pensando en la optimización de los recursos que permitan alcanzar la eficiencia y la eficacia.

Presentación

El planear es el proceso formal de crear normas, procedimientos, metas, estrategias, descripción de puestos y otros métodos que ayudan a evitar y corregir desviaciones en los comportamientos y los resultados deseados en una empresa; los controles son medidas que permiten verificar que las

decisiones y los resultados sean acordes a los planes establecidos. El Control interno se expresa a través de las políticas aprobadas por la gerencia y sus colaboradores, mediante la aplicación de técnicas de dirección, verificación, evaluación de regulaciones administrativas, manuales de organización, de normas y procedimientos, contables, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal.

Actualmente en la empresa de EQUINEHY Ltda. no tienen definido un modelo o procedimiento específico de cómo debe ser un sistema de control interno; sin embargo, existen lineamientos mínimos (cartas, memos, reglas) que contribuyen al cumplimiento de sus objetivos. El objetivo general del plan de tesis es el diagnóstico y diseño de un sistema de control interno que garantice la eficiencia y economía de las operaciones de la empresa facilitando la correcta ejecución de las funciones y asegurando la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información administrativa y contable. Estos objetivos se van a lograr a través del diseño y aplicación de los manuales de organización, contable y de normas y procedimientos, que sirvan de control preventivo. El estudio de estos manuales es la pieza básica y punto de partida, para conocer el funcionamiento del sistema de control interno de la empresa, para poder evaluarlo mediante el trabajo de auditoría (que consiste en el estudio y evaluación del sistema de control interno existente para poder determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría a aplicar) o para que la gerencia verifique la correcta actuación y efectividad de la operatoria de la empresa. Aquellas organizaciones que lleven a cabo el diseño de manuales como los incluidos en este capítulo, contribuyen a lograr los objetivos de su control interno.

A continuación se presentan los manuales que, derivados del estudio de las principales operaciones de la unidad de análisis se estiman necesarios para su adecuado funcionamiento:

EQUINEHY LTDA.

Equipos neumáticos e hidráulicos

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

(PROPUESTO)

BOGOTÁ COLOMBIA



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Introducción

El presente manual administrativo, sirve de guía para identificar las funciones que deberán realizar los miembros de la Empresa de Equipos Neumáticos e Hidráulicos EQUINEHY Ltda. Contiene el organigrama general y la descripción técnica de los puestos.

La importancia del manual de organización radica en identificar las funciones, políticas, responsabilidades, relaciones laborales, para que los empleados se orienten sin mayor dificultad, en la realización de sus tareas, con el fin de desarrollar armonía laboral para el logro de los objetivos de la empresa. Esto a través de la definición de estructuras básicas para el desempeño y ejecución de las actividades.

Objetivos

- ✓ Economizar tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, evitando la dualidad de instrucciones.
- ✓ Evitar el uso inadecuado de recursos humanos, materiales y tecnológicos para obtener excelentes resultados en las actividades realizadas.
- ✓ Facilitar la inducción de empleados de nuevo ingreso o que sean promovidos a puestos de mayor jerarquía.
- ✓ Fortalecer la autoridad y delegación de funciones.
- ✓ Determinar la responsabilidad de cada departamento y puesto de trabajo. Contribuir a la ejecución apropiada de las tareas encomendadas al personal y favorecer la uniformidad de criterios de trabajo.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Campo de Aplicación

Este manual será aplicado en la empresa EQUINEHY Ltda. por los diferentes departamentos y áreas que la conforman. No obstante, y de cara a favorecer la información proporcionada al personal de las Unidades y a sus usuarios, pueden elaborarse manuales de procesos que recojan la transversalidad de algunos de ellos.

Historia de la Empresa

Nuestra empresa nace en 2003 como un sueño de tres emprendedores visionarios que vieron en la necesidad del mercado nacional, proveer a los fabricantes de diferentes maquinarias, piezas y partes de calidad con estándares internacionales y precios competitivos. Con el tiempo nos hemos posicionado hasta tal punto de ser uno de los fabricantes y comercializadores de partes hidráulicas y neumáticas más reconocidos en el mercado.

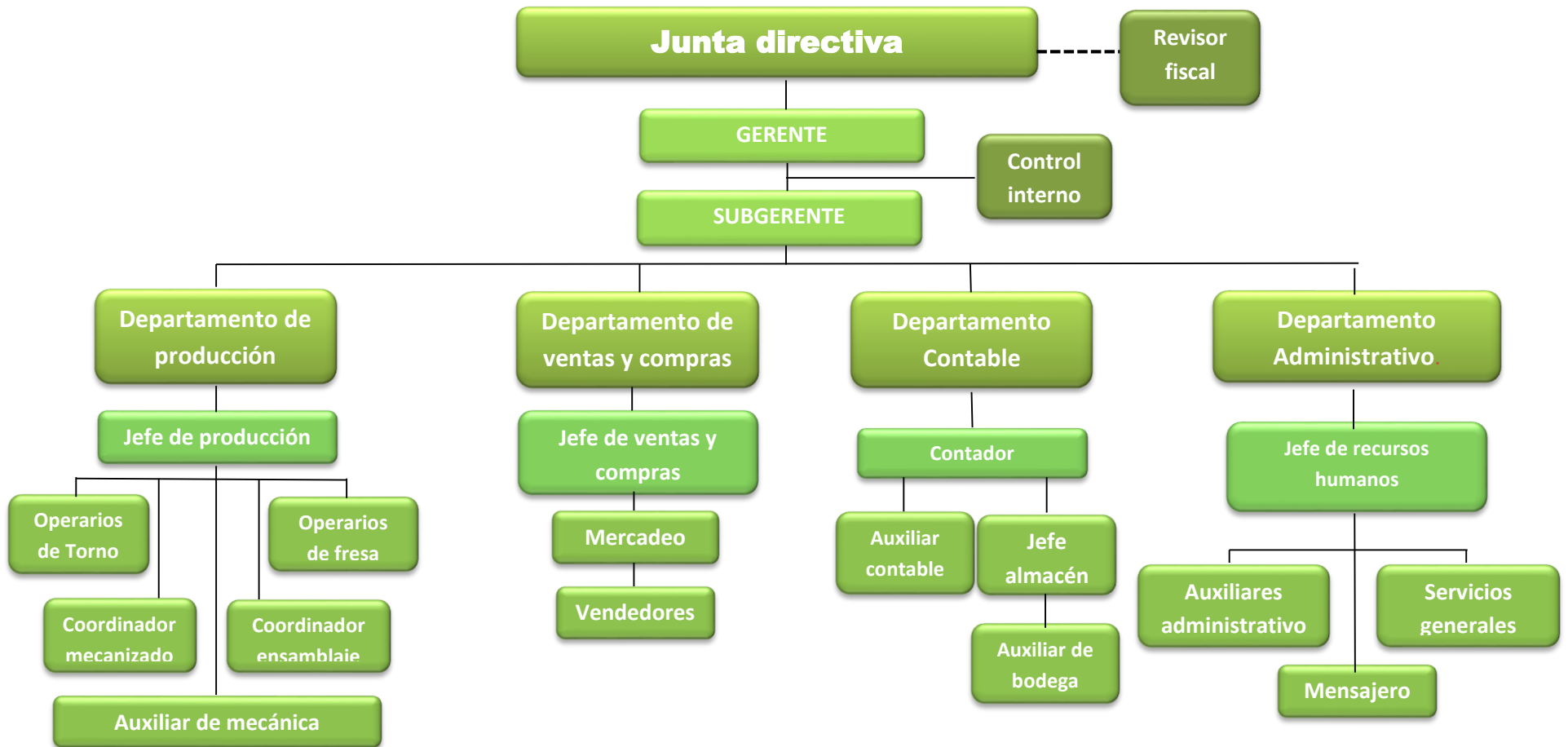
Misión:

Ser una empresa confiable que satisfaga las necesidades que surgen de la minimización de tiempos productivos y serviprestaciones en gran parte del mercado; De esa forma seremos competentes e innovadores, teniendo un segmento prioritario en la atención a grandes clientes; que permita modernizarnos, diversificarnos y consolidarnos como una organización con autonomía en gestión integral que cuente con un ambiente laboral productivo.

Visión:

Contribuir al desarrollo de las empresas industriales, a las exigencias de calidad por parte de los clientes y al crecimiento de nuestros usuarios internos; Mediante garantías industriales de automatización que ofrezcan las mejores soluciones a sus necesidades y coberturas a sus oportunidades, mejorando la calidad de vida de usted, la empresa y las personas.

PLAN DE ORGANIZACIÓN





DE ORGANIZACIÓN

Descripción Técnica del Puesto

1. Identificación

Título del puesto	GERENTE GENERAL
Ubicación del puesto	Gerencia General
Subalterno	Jefe de Ventas y Cobros, Jefe de Bodega, Contador
	General, Encargado de Compras
Colaboradores	Secretaria y Seguridad

2. Descripción genérica del puesto

Tiene a su cargo la administración, dirección, control y coordinación de las actividades de la empresa para alcanzar exitosamente los objetivos de la misma.

3. Descripción específica del puesto

a. Funciones

- ✓ Administrar los bienes y recursos de la empresa. Responsable de la dirección y supervisión de la empresa.
- ✓ Supervisar el buen funcionamiento de las actividades de la empresa. Crear políticas de créditos, de ventas y de compras.
- ✓ Autorizar créditos.
- ✓ Autorización de compras de bienes y servicios. Análisis de estados financieros.
- ✓ Autorizar pagos. Firma de cheques.

b. Relaciones de Trabajo

Por naturaleza de la asignación tendrá relación con el entorno laboral de la empresa, pero tendrá relación especial con Jefe de Bodega, Jefe de Ventas y Cobros, Contador General y con el Encargado de Compras.

c. Autoridad

En este puesto se centraliza la autoridad superior, y a partir de ésta autoridad delega responsabilidades a los demás departamentos.

d. Responsabilidad

Es responsable de la administración y el logro de los objetivos de la empresa.

4. Requisitos mínimos exigidos

a. Educativos

Profesional en ingeniería mecánica, profesional en Administración de Empresas o carrera afín.

b. Experiencias

Mínima de cinco años en puesto similar.

c. Habilidades

- ✓ En dirigir, coordinar y organizar. Toma de decisiones.
- ✓ Don de mando.
- ✓ Conocimiento de programas de computación. Creatividad, análisis, innovador.
- ✓ Solución de problemas.

d. Destrezas:

- ✓ Manejo de programas de computación. Expresarse en forma clara y concisa.
- ✓ Capacidad de trabajar bajo presión y tomar decisiones éticas y socialmente responsables.
- ✓ Capacidad para liderar, motivar y evaluar los equipos de trabajo.
- ✓ Ejercer liderazgo y contar con actitud emprendedora para la formación de empresas.
- ✓ Adaptarse a los cambios y transformación organizacional.
- ✓ Interés por abordar problemas desde diferentes ópticas y generar soluciones creativas.
- ✓ Preocupación por el auto aprendizaje, desarrollo y crecimiento profesional para desarrollar un pensamiento crítico y analítico.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Descripción Técnica del Puesto

1. Identificación

Título del puesto	SUBGERENTE
Ubicación del puesto	Subgerencia
Subalterno	Jefe de Ventas y Cobros, Jefe de Bodega, Contador
Colaboradores	General, Encargado de Compras Secretaria y Seguridad

2. Descripción genérica del puesto

Tiene a su cargo la coadministración, dirección, control y coordinación de las actividades de la empresa para alcanzar exitosamente los objetivos de la misma.

3. Descripción específica del puesto

a. Funciones

- ✓ Reemplazar al gerente en las actividades desarrolladas por el mismo cuando él se encuentre ausente.
- ✓ Brinda al trabajador los instrumentos adecuados y materias primas necesarias para la realización de sus funciones.
- ✓ Ofrecer incentivos para el buen desempeño de las labores de cada uno de los empleados
- ✓ entablar excelentes relaciones con las entidades a las cuales se le brinda nuestros servicios y de igual forma de quienes los recibimos.
- ✓ Administrar los bienes y recursos de la empresa. Responsable de la dirección y supervisión de la empresa.
- ✓ Supervisar el buen funcionamiento de las actividades de la empresa. Crear políticas de créditos, de ventas y de compras.
- ✓ Autorizar créditos.
- ✓ Autorización de compras de bienes y servicios. Análisis de estados financieros.

b. Relaciones de Trabajo

Por naturaleza de la asignación tendrá relación con el entorno laboral de la empresa, pero tendrá relación especial con Jefe de Bodega, Jefe de Ventas y Cobros, Contador General y con el Encargado de Compras.

e. Autoridad

En este puesto se centraliza la autoridad superior, y a partir de ésta autoridad delega responsabilidades a los demás departamentos.

f. Responsabilidad

Es responsable de la administración y el logro de los objetivos de la empresa.

5. Requisitos mínimos exigidos

e. Educativos

Profesional en ingeniería mecánica, profesional en Administración de Empresas o carrera afín.

f. Experiencias

Mínima de cinco años en puesto similar.

g. Habilidades

- ✓ En dirigir, coordinar y organizar. Toma de decisiones.
- ✓ Don de mando.
- ✓ Conocimiento de programas de computación. Creatividad, análisis, innovador.
- ✓ Solución de problemas.

h. Destrezas:

- ✓ Manejo de programas de computación. Expresarse en forma clara y concisa.
- ✓ Capacidad de trabajar bajo presión y tomar decisiones éticas y socialmente responsables.
- ✓ Capacidad para liderar, motivar y evaluar los equipos de trabajo.
- ✓ Ejercer liderazgo y contar con actitud emprendedora para la formación de empresas.
- ✓ Adaptarse a los cambios y transformación organizacional.
- ✓ Interés por abordar problemas desde diferentes ópticas y generar soluciones creativas.
- ✓ Preocupación por el auto aprendizaje, desarrollo y crecimiento profesional para desarrollar un pensamiento crítico y analítico.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Descripción Técnica del Puesto

1. identificación

Título del puesto	SECRETARIA
Ubicación del puesto	Secretaría
Inmediato superior	Gerente General
Subalterno	Mensajero

2. Descripción genérica del puesto

Puesto de trabajo de carácter administrativo, que efectúa funciones secretariales, control de archivos y responsable de la correspondencia, encargado de asistir al Gerente General.

3. Descripción específica del puesto

a. Funciones

- ✓ Realizar labores secretariales.
- ✓ Expedir, recibir, controlar y distribuir correspondencia.
- ✓ Atender llamadas telefónicas y transferirlas a interesados.
- ✓ Redacción de documentos.
- ✓ Elaboración de cheques Voucher.
- ✓ Presentar los informes periódicos u ocasionales que la gerencia requiera.
- ✓ Todas las demás propias del cargo.
- ✓ Toma dictados.
- ✓ Realiza llamadas telefónicas.
- ✓ Atiende llamadas telefónicas.
- ✓ Tramita citas, entrevistas y solicitudes de audiencias de su superior con otros organismos, personalidades, etc.
- ✓ Atiende visitas y público en general.
- ✓ Asiste a su superior en reuniones.
- ✓ Colabora en la organización de eventos, talleres, seminarios, conferencias, etc.
- ✓ Organiza eventos sociales, brindis, almuerzos, relacionados con el trabajo y convocados por su superior.

- ✓ Tramita solicitud de vehículos, pasajes, alojamiento, viáticos, en caso de movilización de su superior o personas autorizadas por el mismo.
- ✓ Elabora las requisiciones internas de compra, órdenes de pago, de las dependencias adscritas a la unidad.
- ✓ Mantiene contacto permanente con el departamento de compras y el de mantenimiento para satisfacer las necesidades de la oficina.
- ✓ Distribuye el trabajo del personal a su cargo.
- ✓ Supervisa directa y constantemente al personal a su cargo.

b. Relaciones de Trabajo

Comunicación directa con el gerente. Por la naturaleza del puesto se relaciona con los demás departamentos de la empresa.

c. Autoridad

Ninguna

d. Responsabilidad

Es responsable de rendir informes a gerencia general y del correcto desarrollo sus labores.

4. Requisitos mínimos exigidos

a. Educativos

Secretaria comercial o similar

b. Experiencias

Mínima de 1 año en puesto similar.

c. Habilidades

- ✓ Creatividad.
- ✓ Excelente relaciones interpersonales.
- ✓ Responsable.

e. Destrezas:

Manejo de paquetes básicos de computación.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Descripción Técnica del Puesto

1. Identificación

Título del puesto	MENSAJERO
Ubicación del puesto	Mensajería Inmediato superior
Secretaría Subalterno	Ninguno

2. Descripción genérica del puesto

Puesto de trabajo de carácter operativo, que efectúa funciones de mensajería, bajo la coordinación de la Secretaria.

3. Descripción específica del puesto

a. Funciones

- ✓ Realizar los depósitos en los bancos.
- ✓ Entregar y recoger correspondencia.
- ✓ Distribuir documentos internamente en la empresa.
- ✓ Recibe la correspondencia de cada Departamento y / o Sección de la Unidad debidamente registrada.
- ✓ Lleva la correspondencia, al destinatario y solicita la firma del que la recibe, en el libro o registro correspondiente.
- ✓ Entrega el libro o registro debidamente firmado al funcionario encargado de tramitar la correspondencia en el Departamento o Sección de la Unidad.
- ✓ Lleva la correspondencia a la Sección de Mensajería, cuando se trate de correspondencia dirigida a unidades fuera del Campus o de Instituciones Oficiales.

b. Relaciones de Trabajo

Relación de subordinación con secretaria. Por la naturaleza del puesto se relaciona con las demás unidades de la empresa.

c. Autoridad

Ninguna.

d. Responsabilidad

Es responsable del buen desarrollo de sus tareas.

4. Requisitos mínimos exigidos

a. Educativos

Nivel básico.

b. Experiencias

Mínima de 1 año en puesto similar.

c. Habilidades

- ✓ Excelente relaciones interpersonales. Responsable.
- ✓ Conocimiento del perímetro de la ciudad.
- ✓ Conocimiento de leyes de tránsito.

d. Destrezas:

- ✓ Manejo de motocicleta.
- ✓ Manejo de vehículos pequeños.
- ✓ Tener buenas aptitudes para conducir una motocicleta en todo tipo de carreteras y en toda clase de condiciones climáticas.
- ✓ Deben ser conscientes de los problemas de seguridad vial.
- ✓ Buena disposición con el hecho de trabajar solo.
- ✓ Aprender dónde se encuentran todas las calles de su zona, ya que pierden tiempo si se extravían.
- ✓ El mensajero es responsable de la entrega rápida y segura de los elementos en el destino especificado.
- ✓ Ser pacientes a pesar del trabajo por hacer A veces, los mensajeros deben esperar hasta que esté listo un paquete que tienen que llevarse.
- ✓ Ser capaz de trabajar bajo presión.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Descripción Técnica del Puesto

1. Identificación

Título del puesto	SEGURIDAD (VIGILANCIA)
Ubicación del puesto	Seguridad
Inmediato superior	Gerente General
Subalterno	Ninguno

2. Descripción genérica del puesto

Puesto de trabajo de carácter operativo, encargado de prestar seguridad a la empresa.

3. Descripción específica del puesto

a. Funciones

- ✓ Ejercer la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en los mismos.
- ✓ o Efectuar controles de identidad en el acceso o en el interior de inmuebles determinados, sin que en ningún caso puedan retener la documentación personal.
- ✓ o Evitar la comisión de actos delictivos o infracciones en relación con el objeto de su protección.
- ✓ o Poner inmediatamente a disposición de los miembros de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad a los delincuentes en relación con el objeto de su protección, así como los instrumentos, efectos y pruebas de los delitos, no pudiendo proceder al interrogatorio de aquéllos.
- ✓ o Efectuar la protección del almacenamiento, recuento, clasificación y transporte de dinero, valores y objetos valiosos.
- ✓ o Llevar a cabo, en relación con el funcionamiento de centrales de alarma, la prestación de servicios de respuesta de las alarmas que se produzcan, cuya realización no corresponda a las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad.

- ✓ Guardar la integridad física de la empresa y sus ocupantes.
- ✓ Presentar los informes periódicos u ocasionales que la gerencia requiera.

b. Relaciones de Trabajo

Relación de subordinación con el gerente general y colaboración con los demás departamentos.

c. Autoridad

Ninguna

d. Responsabilidad

Es responsable de la seguridad de los clientes y el personal.

4. Requisitos mínimos exigidos

a. Educacionales

Estudio básicos.

b. Experiencias

Mínima de 3 años en puesto similar.

c. Habilidad

- ✓ Responsable. Organizado.
- ✓ Establecer y mantener relaciones positivas de trabajo.
- ✓ Ágil y diligente

d. Destrezas:

Para el uso de armas.

e. Otras

- ✓ Licencia para portar armas.
- ✓ Licencia para conducir motocicleta y automóvil.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Descripción Técnica del Puesto

1. Identificación

Título del puesto	JEFE DE BODEGA
Ubicación del puesto	Bodega
Inmediato superior	Gerente General
Subalterno	Auxiliares de Bodega, Repartidor

2. Descripción genérica del puesto

Puesto de trabajo de carácter operativo, encargado de la guarda y custodia, de los bienes disponibles para la venta.

3. Descripción específica del puesto

a. Funciones

- ✓ Supervisión del conteo físico de inventarios.
- ✓ Supervisión del ingreso de productos importados a la bodega.
- ✓ Supervisión de ingresos y egresos de productos al sistema.
- ✓ Revisión y conteo de productos importados.
- ✓ Custodia de los artículos para la venta, cuidando que se mantenga en buen estado.
- ✓ Supervisión del despacho de productos conforme a orden de compra de los clientes.
- ✓ Encargado de facturación de productos vendidos.
- ✓ Orientar y supervisar a los auxiliares de bodega.
- ✓ Supervisión del empaque para envío de mercadería vendida.
- ✓ Supervisar la ruta de reparto de mercadería.
- ✓ Elaborar informes periódicos u ocasionales a requeridos por gerencia general.
- ✓ Reportar de compras y ventas mensuales a contabilidad.
- ✓ Efectuar cuadros periódicos con contabilidad.

b. Relaciones de Trabajo

Relación de subordinación con el Gerente General, a quien suministra información sobre su departamento. Tiene relación de colaboración con los demás departamentos; principalmente con ventas y contabilidad.

c. Autoridad

Tiene autoridad sobre los auxiliares y repartidor, asignándoles actividades relacionadas con el proceso operativo del departamento.

d. Responsabilidad

Es responsable del oportuno, adecuado y eficaz funcionamiento de las operaciones del departamento y que el producto llegue completo, correcto y oportunamente, para satisfacción del cliente.

4. Requisitos mínimos exigidos

a. Educativos

Perito Contador.

b. Experiencias

Mínima de 1 año en puesto similar.

c. Habilidades

- ✓ Coordinación.
- ✓ Iniciativa.
- ✓ Establecer y mantener relaciones positivas de trabajo.
- ✓ Organizar y controlar.
- ✓ Conocimiento del producto.

d. Destrezas

- ✓ Manejo de paquetes básicos de computación.
- ✓ Manejo de personal
- ✓ Control de cumplimiento de labores.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Descripción Técnica del Puesto

1. Identificación

Título del puesto	AUXILIAR DE BODEGA
Ubicación del puesto	Bodega
Inmediato superior	Jefe de Bodega
Subalterno	Ninguno

2. Descripción genérica del puesto

Puesto de trabajo de carácter operativo, encargado de despachar, empacar, contar, revisar, mantener en orden toda la mercadería y de cuidar el buen estado de la misma.

3. Descripción específica del puesto

a. Funciones

- ✓ Despacho de mercadería.
- ✓ Revisión e ingreso de productos importados a la bodega.
- ✓ Ingreso de productos importados al sistema.
- ✓ Colocación adecuada de cada uno de los productos.
- ✓ Conteos físicos de inventarios.
- ✓ Empaque de mercadería.
- ✓ Revisión de productos despachado.
- ✓ Etiquetado y envío de productos.
- ✓ Limpieza de bodega.
- ✓ Elaborar los reportes requeridos por el jefe inmediato.
- ✓ Efectuar las tareas que le sean requeridas por su jefe inmediato.

b. Relaciones de Trabajo

Relación de subordinación con el jefe de bodega, atender a clientes y prestar colaboración al departamento de ventas.

c. Autoridad

Ninguna.

d. Responsabilidad

Asistir al jefe de bodega en el proceso de las actividades propias del almacén o bodega.

4. Requisitos mínimos exigidos

a. Educativas

Estudios a nivel medio o tecnólogo

b. Experiencias

Mínima de 1 año en puesto similar.

c. Habilidades

- ✓ Conocimiento del producto.
- ✓ Ordenado, con iniciativa y actitud de servicio
- ✓ Responsabilidad y puntualidad.
- ✓ Mantener relaciones positivas de trabajo.
- ✓ Atender Instrucciones

d. Destrezas:

- ✓ Manejo de paquetes básicos de computación.
- ✓ Rapidez y exactitud en el conteo de productos.
- ✓ Comunicación eficaz con el Jefe de Bodega y otros departamentos.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Descripción Técnica del Puesto

1. Identificación

Título del puesto	REPARTIDOR
Ubicación del puesto	Bodega
Inmediato superior	Jefe de Bodega
Subalterno	Ninguno

2. Descripción genérica del puesto

Puesto de trabajo de carácter operativo, encargado de repartir el producto en la capital y/o en el interior de la república siguiendo una ruta preestablecida.

3. Descripción específica del puesto

a. Funciones

- ✓ Hacer llegar la mercadería a cada cliente en cada negocio.
- ✓ Limpieza de bodega.
- ✓ Empaque de mercadería.
- ✓ Revisión de productos despachado
- ✓ Conteos físicos de inventarios.
- ✓ Otras que le asigne el jefe inmediato.

b. Relaciones de Trabajo

Relación de subordinación con el jefe de bodega y con el auxiliar de bodega.

c. Autoridad

Ninguna.

d. Responsabilidad

Es responsable que el producto llegue en buen estado y oportunamente a su destino.

4. Requisitos mínimos exigidos

a. Educativas

Estudio a nivel medio.

b. Experiencias

Mínima de 3 años como piloto.

c. Habilidades

- ✓ Conocimiento del perímetro de la ciudad y el interior del país.
- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Responsable. Organizado.
- ✓ Conocimiento de leyes de tránsito.

d. Destrezas

- ✓ Rapidez y exactitud.
- ✓ Manejo de vehículo liviano.

e. Otras

Debe poseer Licencia profesional.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Descripción Técnica del Puesto

1. Identificación

Título del puesto	JEFE VENTAS Y COBROS
Ubicación del puesto	Ventas y Cobros
Inmediato superior	Gerente General
Subalterno	Vendedores – Cobradores

2. Descripción genérica del puesto

Puesto de trabajo de carácter administrativo, encargado de analizar, crear y aplicar las estrategias aprobado por la Gerencia General, para dar a conocer el producto en el mercado y realizar el cobro efectivo del producto vendido.

3. Descripción específica del puesto

a. Funciones

- ✓ Estimular las ventas.
- ✓ Crear imagen y servicio de la empresa.
- ✓ Fijación de precios para venta de productos.
- ✓ Observar actividades de la competencia.
- ✓ Coordinar actividades promocionales y publicitarias.
- ✓ Dirigir y controlar las operaciones de ventas y de cobros.
- ✓ Control de Depósitos realizados.
- ✓ Elaboración de reporte de cheques rechazados.
- ✓ Revisión de cortes de caja.
- ✓ Control de Recibos emitidos.
- ✓ Crear políticas de crédito.
- ✓ Analizar, investigar solicitudes de crédito de los clientes.
- ✓ Revisión antigüedad de saldos.
- ✓ Supervisar que las labores del departamento se ejecuten con servicios de calidad.

- ✓ Fijar metas de ventas y cobros.
- ✓ Cotejar facturación emitida con sus reportes de ventas.
- ✓ Rendir informes periódicos u ocasionales que requiera la Gerencia General.
- ✓ Efectuar cruces de información periódica con el departamento de contabilidad en lo referente a cobros y ventas.

b. Relaciones de Trabajo

Relación de subordinación con el Gerente General a quien debe proporcionarle información sobre el desempeño de su departamento, así como con los departamentos de bodega, compras y contabilidad.

c. Autoridad

Tiene autoridad sobre los vendedores-cobradores.

d. Responsabilidad

Es responsable de crear estrategias y métodos para posesionar el producto en el mercado, de las metas de ventas, de evaluar el alcance de las ventas y de los cobros a los clientes.

4. Requisitos mínimos exigidos

a. Educativas

Licenciado en administración de empresas o en mercadotecnia.

b. Experiencias

Mínima de 2 años en puesto similar.

c. Habilidades

- ✓ Creatividad, liderazgo, negociador.
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales.
- ✓ Cumplimiento de ventas.
- ✓ Toma de decisiones.
- ✓ Facilidad de comunicación eficaz.

d. Destrezas:

Manejo de programas básicos de computación. Manejo de recursos humanos.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Descripción Técnica del Puesto

1. Identificación

Título del puesto	VENEDORES-COBRADORES
Ubicación del puesto	Ventas
Inmediato superior	Jefe de Ventas
Subalterno	Ninguno

2. Descripción genérica del puesto

Puesto de trabajo de carácter operativo, encargado de ofrecer el producto para la venta y efectuar el respectivo cobro.

3. Descripción específica del puesto

a. Funciones

- ✓ Ofrecer el producto.
- ✓ Mantener su cartera y crear más clientes.
- ✓ Visitar a los clientes, locales y/o departamentales.
- ✓ Crear una ruta de visitas, aprobada por el Jefe de Ventas y Cobros.
- ✓ Elaboración de notas de débito por cheque rechazado.
- ✓ Atención a los clientes.
- ✓ Cobro efectivo de las ventas.
- ✓ Elaboración de cortes de caja.
- ✓ Emisión e ingreso al sistema de recibos de caja.
- ✓ Depósito del efectivo cobrado.
- ✓ Elaboración de reporte de ingresos diarios.
- ✓ Reporte de ventas.
- ✓ Otras tareas que el jefe le asigne.

b. Relaciones de Trabajo

Relación de subordinación con el Jefe de Ventas y Cobros a quien debe proporcionarle informes y relación adecuada con los clientes

c. Autoridad

Ninguna.

d. Responsabilidad

Es responsable de ofrecer, colocar el producto y superar las metas establecidas para ventas y cobros.

4. Requisitos mínimos exigidos

a. Educacionales

Título a nivel diversificado.

b. Experiencias

Mínima de 1 año en puesto similar.

c. Habilidades

- ✓ Creatividad, negociador.
- ✓ Excelente relaciones interpersonales.
- ✓ Cumplimiento de metas.
- ✓ Toma de decisiones.
- ✓ Conocimiento del producto.
- ✓ Atención al cliente.
- ✓ Responsable.

d. Destrezas:

- ✓ Manejo de programas básicos de computación.
- ✓ Manejo de automóvil.
- ✓ Vender apropiadamente el producto.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Descripción Técnica del Puesto

1. Identificación

Título del puesto	CONTADOR GENERAL
Ubicación del puesto	Contabilidad
Inmediato superior	Gerente General
Subalterno	Auxiliar

2. Descripción genérica del puesto

Puesto de trabajo de carácter administrativo y técnico, encargado del registro y control contable, laboral y fiscal de la empresa.

3. Descripción específica del puesto

a. Funciones

- ✓ Llevar archivos de documentación contable.
- ✓ Atender requerimientos fiscales de la administración tributaria.
- ✓ Elaborar estados financieros.
- ✓ Revisar pólizas de ingresos y egresos, para cuadrar ingresos con depósitos.
- ✓ Realizar conciliaciones bancarias.
- ✓ Revisar las operaciones fiscales de la empresa.
- ✓ Elaborar presupuestos.
- ✓ Llevar libro de prorroto de compras.
- ✓ Llevar libro de salarios.
- ✓ Elaborar certificados de trabajo.
- ✓ Elaborar contratos de trabajo del personal.
- ✓ Elaborar liquidaciones laborales.
- ✓ Cálculo y pago de planilla quincenal.
- ✓ Cálculo quincenal de prestaciones laborales.
- ✓ Revisión y pago de cuotas patronales y laborales IGSS.
- ✓ Arqueos de caja. Inventarios físicos.

- ✓ Cuadrar controles de bodega.
- ✓ Cuadrar emisión de facturas.
- ✓ Rendir informes periódicos u ocasionales que requiera la Gerencia General.

b. Relaciones de Trabajo

Relación de subordinación con el Gerente General a quien debe proporcionarle informes contables, confiables y oportunos. Asimismo, relación con departamentos de bodega, compras y ventas y cobros.

c. Autoridad

Auxiliar de Contabilidad.

d. Responsabilidad

Es responsable de llevar el control de los impuestos y la información contable en forma, útil, oportuna y confiable.

4. Requisitos mínimos exigidos

a. Educativos

Contador Público y Auditor.

b. Experiencias

Mínima de 1 año en puesto similar.

c. Habilidades

- ✓ Creatividad.
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales.
- ✓ Toma de decisiones.
- ✓ Responsable.
- ✓ Conocimiento de leyes tributarias. Efectuar cálculos matemáticos.
- ✓ Conocimiento de normas internacionales de contabilidad.

d. Destrezas

- ✓ Manejo de programas básicos de computación y de contabilidad. Manejo de sumadoras.
- ✓ Capacidad para elaborar reportes periódicos.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Descripción Técnica del Puesto

1. Identificación

Título del puesto	AUXILIAR CONTABLE
Ubicación del puesto	Contabilidad
Inmediato superior	Contador General
Subalterno	Ninguno

2. Descripción genérica del puesto

Puesto de trabajo de carácter técnico, encargado de asistir al contador general.

3. Descripción específica del puesto

a. Funciones

- ✓ Elaboración de pólizas de ingresos y egresos.
- ✓ Conciliaciones bancarias.
- ✓ Archivo y custodia de papelería contable.
- ✓ Arqueos de caja.
- ✓ Codificación e ingreso al sistema de bancos, los depósitos y los cheques emitidos.
- ✓ Llenar formularios para pago de impuestos
- ✓ Actualizar libros fiscales (IVA compras y ventas, diario mayor general, balances, inventarios, estados financieros, de salarios etc.).
- ✓ Registro de notas de crédito y débito.
- ✓ Controlar la disponibilidad de las cuentas bancarias.
- ✓ Control de ingresos y de cheques rechazados.
- ✓ Realizar inventarios físicos.
- ✓ Efectuar conciliaciones de existencias con bodega, de ingresos con cobros y otros necesarios.
- ✓ Otras funciones que le asigne el Contador General.

b. Relaciones de Trabajo

Relación de subordinación con el contador general a quien debe proporcionarle información contable, confiable y oportuna.

c. Autoridad

Ninguna.

d. Responsabilidad

Es responsable por el trabajo que desarrolla y del equipo que se le asigna.

4. Requisitos mínimos exigidos

a. Educativos

Título técnico o tecnólogo en contabilidad o carreras afines, con certificación para desempeñarse como auxiliar contable, o en su defecto cursar mínimo 7 semestre de carrera profesional en contaduría pública.

b. Experiencias

Mínima de 1 año en puesto similar.

c. Habilidades

- ✓ Creatividad.
- ✓ Excelente relaciones interpersonales.
- ✓ Responsable.
- ✓ Conocimiento de leyes tributarias.
- ✓ Efectuar cálculos matemáticos.
- ✓ Conocimiento de normas internacionales de contabilidad.

d. Destrezas

- ✓ Manejo de programas básicos de computación y de contabilidad.
- ✓ Manejo de sumadoras.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Descripción Técnica del Puesto

1. Identificación

Título del puesto	JEFE DE COMPRAS
Ubicación del puesto	Compras
Inmediato superior	Gerente General
Subalterno	Ninguno

2. Descripción genérica del puesto

Puesto de trabajo de carácter operativo, que efectúa funciones de compras de bienes y servicios. Especialmente los relacionados a productos para la venta.

3. Descripción específica del puesto

a. Funciones

- ✓ Realizar cotizaciones y revisar ofertas recibidas.
- ✓ Contactar proveedores.
- ✓ Pago a proveedores y otros.
- ✓ Prorrateo de facturas.
- ✓ Elaboración del Catálogo mensual y anual de productos para la venta.
- ✓ Revisión de reporte de ingreso de productos importados al sistema de inventarios.
- ✓ Establecer mínimos de existencia para compras.
- ✓ Coordinar con departamentos de bodega y de ventas para su operación.

b. Relaciones de Trabajo

Comunicación directa con el Gerente General. Por la naturaleza del puesto se relaciona con las demás unidades de la empresa, ya mencionados.

c. Autoridad

Ninguna.

d. Responsabilidad

Es responsable del adecuado y eficaz funcionamiento de sus actividades.

4. Requisitos mínimos exigidos

a. Educativas

Licenciatura en Administración de Empresas o carrera afín.

b. Experiencias

Mínima de 2 años en puesto similar.

c. Habilidades

- ✓ Coordinación con gerencia.
- ✓ Iniciativa.
- ✓ Creatividad.
- ✓ Proponer soluciones.
- ✓ Analizar reportes.
- ✓ Establecer y mantener relaciones positivas de trabajo.

d. Destrezas:

- ✓ Manejo de programas de computación.
- ✓ Expresarse en forma clara y con

✓ PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Independientemente del tamaño de la institución, hoy es prioritario contar con un instrumento que aglutine los procesos y procedimientos necesarios para el adecuado manejo de la institución. Se justifica la elaboración de manuales de procesos cuando el conjunto de actividades y tareas se toman complejas se dificulta para los niveles directivos su adecuado registro, seguimiento y control. Los manuales de procesos y procedimientos de Equinehy Ltda debe contener como mínimo la siguiente información:

- ✓ Logotipo de la organización
- ✓ Nombre oficial de la organización
- ✓ Lugar y fecha de elaboración
- ✓ Responsables de su elaboración, revisión y/o autorización

Se recomienda que la empresa elabore y dé a conocer los manuales para el mejor desempeño de las actividades de sus empleados y así facilitar su entendimiento del mismo, el cual es el propósito que se pretende cumplir con cada uno de los procedimientos.

En estos se deben incluir la descripción de las operaciones, las cuales deben presentarse de manera escrita en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuanto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo.

Terminando en una representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operación de un procedimiento y/o recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que interviene (procedimiento detallado), en cada operación descrita.

EQUINEHY LTDA.

Equipos neumáticos e hidráulicos

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS.

(PROPUESTO)

BOGOTÁ COLOMBIA



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

EQUINEHY Ltda.

Normas de Aplicación General

Definición y Propósito:

Este instrumento es para uso interno, contiene normas y procedimientos que deben aplicarse a los procesos de compras, ventas y bodega, específicamente, para la Empresa de Equinehy Ltda.

Su importancia reside en el apoyo que pueda brindarle al área administrativa y operativa, optimizando los recursos humanos, físicos y financieros de la empresa, y tiene como propósito servir de guía para la correcta realización de las funciones o tareas asignadas.

Objetivos:

Conocer las normas y procedimientos de las operaciones de la empresa.

Lograr que el personal de la empresa posea una guía técnica que lo oriente al ejecutar sus tareas.

Minimizar la pérdida de recursos financieros, materiales y humanos. Evitar la duplicación de mando en la ejecución y dirección de actividades. Optimizar los recursos en los departamentos de ventas, compras y bodega.



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

EQUINEHY Ltda.

Normas de Aplicación General

Campo de Aplicación:

Este instrumento se aplicará en la Empresa Equinehy Ltda. Para este caso es necesario que el conjunto de procedimientos sean ejecutados en cada uno de los departamentos.

NOTA

El manual debe permanecer en un lugar accesible y al alcance del personal para que sean observados y ejecutados los procesos conforme a lo establecido.

Las normas y procedimiento del manual deben revisarse mensualmente para su corrección y actualización.

Que el personal cumpla todas las normas y procedimientos establecidos en el manual, con el objeto de hacer eficiente y eficaz el trabajo.

Optimizar el tiempo y los recursos de las operaciones en cada proceso.

Todos los responsables de cada departamento deben participar y lograr acuerdos en cualquier modificación de procesos establecidos en este manual.

Todas las modificaciones o implementaciones de procesos o normas deben seguir la estructura establecida en el manual.



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

EQUINEHY Ltda.

Proceso:

Importación de Mercadería (Compras)

Descripción del proceso:

Aquí se describen los procedimientos para realizar la compra de mercaderías para la venta, forma de recepción y revisión de la mercadería.

Objetivos de Procedimiento:

Describir la forma de realizar una importación, recepción y revisión de la mercadería. Lograr eficiencia operativa.

Obtener precios favorables y artículos innovadores. Satisfacer las necesidades del mercado.

Normas del Procedimiento:

Revisar semanalmente los máximos y mínimos de existencia (solicitando productos para cubrir el mercado para tres meses) preestablecidos de cada uno de los productos.

Los productos novedosos se importan de acuerdo a sondeo realizado a los clientes según sus necesidades y a la información proporcionada por el proveedor.

Revisar catálogos del proveedor, precios, existencia y condiciones de pago.

Deben realizarse tres cotizaciones y revisar la más favorable, tomando en cuenta calidad, tiempo de entrega y precio.

Los cheques de pagos de importaciones, fletes, embarcación, derechos arancelarios, IVA, almacenaje, agente de aduanas serán firmados por el gerente general.



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

EQUINEHY Ltda.

Proceso:

Importación de Mercadería (Compras)

Se tienen 15 días, después de la importación, para presentar reclamos a los proveedores.

Jefe de ventas, fija precios de venta de acuerdo al análisis de costos de adquisición (derechos arancelarios, precio de compra, flete, almacenaje) y precios de la competencia.

Asigna precio "A, B, C", dependiendo la cantidad que el cliente desea comprar de cada producto, Precio "A" para lotes menores, "B" para lotes medianos y "C" para lotes mayores.

El reporte de pedido a importar tendrá como mínimo el código de producto, descripción, proveedor, cantidad a pedir, costo del producto, y precio de venta


Extraer muestra de producto nuevo y existente, se compara con la muestra que se posee y se etiqueta con precio aprobado por la Gerencia General.

Comunicación constante con agente de aduanas.

El cheque para pago de almacenaje se elabora a nombre del jefe de bodega para que lo cambie en los bancos respectivos. Porque la almacenadora solo recibe efectivo. Del pago que realice debe informar inmediatamente a Contabilidad, acompañando los documentos legales correspondientes.

		MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
EQUINEHY Ltda.		Página	1	De	3
Procedimiento de Importación					
Pasos		30	flujo grama	1	
Inicia		Compras		Termina	Contabilidad
Unidad	Puesto	Pa So	Acció n		
Compras	Encargado de Compras	1	Revisión semanal de existencias (máximos y mínimos) de artículos, mediante reporte emitido por sistema.		
Compras	Encargado de Compras	2	Elabora el reporte de productos a importar que se encuentren por debajo del mínimo de existencia. Para importación de productos novedosos, se realiza de acuerdo a las necesidades del cliente y la información proporcionada por el proveedor.		
Compras	Encargado de Compras	3	Se procede a cotizar con los proveedores considerando precio, calidad, y entrega. Se anotan los códigos y se		
Ventas	Jefe de Ventas	4	Revisa reporte (en común acuerdo con encargado de compras) y fija precios de acuerdo al análisis de costos de adquisición y precios de la competencia. Traslada reporte a Gerencia General para aprobación de productos a importar, precios de venta, y productos novedosos.		
Gerencia	Gerencia General	5	Aprueba el pedido y precios de venta. Traslada reporte a Compras y copia a Jefe de Ventas y Cobros.		
Compras	Encargado de Compras	6	Realizar el pedido por teléfono, E mail, o fax con los proveedores, se le indica a donde embarcar la mercadería. Si el proveedor quiere un anticipo se elabora un requerimiento y se solicita aprobación del Gerente General		
Gerencia	Gerencia General	7	Aprueba anticipo y le indica a Secretaría que elabore el cheque, para compra de giro bancario o carta de crédito		
Secretaría	Secretaria	8	Elabora cheque Voucher a nombre del proveedor y se lo traslada a Gerente General.		
Gerencia	Gerencia General	9	Firma cheque y lo traslada a encargado de compras.		
Compras	Encargado de Compras	10	Realiza la compra de giro bancario, lo envía vía correo, adjunta fotocopia del giro o carta de crédito a las copias del cheque Voucher y lo traslada a contabilidad		
Contabilidad	Contador General	11	Realiza el registro, contabilizando a mercaderías en tránsito, el anticipo enviado al proveedor.		

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS				
		EQUINEHY Ltda.		Página 2 De 3
Procedimiento de Importación				
Pasos		3		flujo grama 1
Inicia		Compras		Termina Contabilidad
Unidad	Puesto	Pa	Acción	
Compras	Encargado de Compras	12	Recibe copia de facturas de los proveedores, conocimiento, de embarque, se coteja con el reporte del pedido previamente aprobado por Gerencia General y se traslada a bodega. Se le informa también a la empresa que realiza el servicio de trámite de importación, indicando el nombre del embarcador.	
Empresa de Servicio de Trámite	Empresa de Servicio de Trámite	13	Elabora la póliza de importación, anotando el porcentaje de derecho arancelario a pagar por cada producto	
Compras	Encargado de Compras	14	Se revisa contra libro de partidas arancelarias para verificar la correcta anotación de los impuestos. Si existiera algún error se consulta y se envía al tramitador.	
Empresa de Servicio de Trámite	Empresa de Servicio de Trámite	15	Realiza correcciones y se envía de nuevo al encargado de compras de empresa de Repuestos Electrónicos para su revisión	
Compras	Encargado de	16	Encargado de compras revisa y traslada reporte a gerencia para autorización de pago	
Gerencia	Gerente General	17	Revisa, autoriza y traslada a contabilidad la póliza de importación para el pago de los impuestos.	
Contabilidad	Contador General	18	Paga el impuesto, autorizado por el Gerente General y realiza el registro contable, los derechos arancelarios a Mercaderías en Tránsito y el Iva Crédito Fiscal. Se Traslada a Compras la póliza de importación y copia del recibo de pago de impuestos.	
Compras	Encargado de Compras	19	Recibe información de agente de aduanas que la dería está en almacenadora. Se le informa a Jefe de bodega para inspección.	
Bodega	Jefe de Bodega	20	Se traslada a la almacenadora, cuenta y revisa el estado de las cajas enviadas por el proveedor contra el conocimiento de embarque y envía informe a compras	
Compras	Encargado de Compras	21	Elabora requerimiento de cheque para pago de almacenaje y contratación de flete. Y lo traslada a Gerente General.	
Gerencia	Gerente	22	Autoriza y traslada el requerimiento a Secretaría para elaboración del cheque.	

				MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
EQUINEHY Ltda.			Página	3	De	3	
Procedimiento de Importación							
Pasos	30	flujo grama	1				
Inicia	Compras		Termina	Contabilidad			
Unidad	Puesto	Pa So	Acción				
Secretaria	Secretaria	23	Elabora los cheques y solicita firma al Gerente General.				
Gerencia	Gerente general	24	Firma cheque y se lo traslada al encargado de compras.				
Compras	Encargado de Compras	25	Entrega cheque al jefe de bodega para pagar el almacenaje. El cheque de flete se le hace entrega al dueño del transporte requerido al finalizar el trabajo.				
Bodega	Jefe de Bodega	26	Paga almacenaje y realiza el cargo de la mercadería.				
Bodega	Jefe de Bodega	27	Realiza la recepción de mercadería. Se extrae un artículo, se compara con la muestra que se posee, si tiene diferencias en cuanto a color o estilo, se etiqueta como muestra nueva y la muestra vieja se traslada a bodega. Se procede a contar el producto anotando la cantidad recibida en la lista de empaque.				
Bodega	Jefe de Bodega	28	Concluida la revisión se realiza el cargo de la existencia de la importación en el sistema, ingresando código, descripción, cantidad recibida, precio de costo y los precios de ventas. Emite reporte del sistema y traslada a compras para revisión.				
Compras	Encargado de Compras	29	Revisa la lista de productos ingresados al sistema. Concluida la revisión archiva la papelería de importación (póliza de importación, facturas, listas de empaque, conocimiento de embarque) y traslada copias a Contabilidad.				
Contabilidad	Contador General	30	Revisa la papelería y registra el cargo de las existencias de mercadería en los inventarios con abono la cuenta de mercaderías en tránsito y cuentas por pagar. Revisa y registra los pagos de almacenadora y del flete. Archiva toda la papelería.				



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

EQUINEHY Ltda.

Proceso:

Ventas - Cobros

Descripción del proceso:

Aquí se describen los procedimientos para realizar las ventas al crédito y al contado de mercaderías.

Objetivos de Procedimiento:

Describir la forma de realizar una venta al crédito y contado.

Lograr eficiencia operativa.

Atención apropiada al cliente.

Lograr las metas de ventas. Tener presencia en el mercado.

Normas del Procedimiento:

Ventas:

Poseer una cartera de clientes asignada.

Elaborar una agenda con programa de visitas a clientes.

Ruta definida mensualmente por el jefe de ventas y aprobada por el gerente de operaciones para visitas a clientes.

Tener una lista de existencias, catálogo general y de importaciones, muestras de productos.



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

EQUINEHY Ltda.

Proceso:

Ventas - Cobros

Para obtener un crédito el cliente debe llenar solicitud y debe ser investigado en Infonet o Datarred.

Abrir expedientes de clientes, adjuntando solicitud de crédito, patente de comercio, fotocopia de cédula y otros documentos que sean necesarios.

El Gerente General y el Jefe de Ventas, aprueban créditos a clientes, verificando referencias comerciales y capacidad de pago.

El Gerente General es el único que puede aprobar precios especiales. Crédito no más de 60 días.

Cobros:

Revisar antigüedad de saldos.


Llevar estado de cuenta de cada cliente.


Recibos de caja, recibos de ingresos varios para cheques pre-fechaos. Depositar en los bancos establecidos por la empresa.

Un vendedor – Cobrador, debe estar fijo en la sala de ventas para ingresar los recibos de caja al sistema, ingreso de notas de débito por cheque rechazado, realizar cortes de caja diariamente, proformar, y atender sala de ventas.

Para ventas al contado, enviar mercadería con factura original previo depósito del cliente.

Se cobrará Q 50.00 de gastos administrativos por cheque rechazado, emitiendo nota de débito.

		MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
EQUINEHY Ltda.		Página	1	De	2
Procedimiento de Ventas y Cobros de Contado y Crédito					
Pasos		17	flujo grama	2	
Inicia		Ventas y cobros		Termina	Contabilidad
Unidad	Puesto	Pa So	Acción		
Ventas	Vendedor-Cobrador	1	Ofrece el producto. Sólo se ofrece a negocios formales no talleres.		
Ventas	Vendedor-Cobrador	2	Toma el pedido del cliente en su propio negocio, vía telefónica, fax o E-mail, en la sala de ventas. Asignando los precios A, B, C, dependiendo de la cantidad que el cliente compre. Si el cliente quisiera un precio especial se solicita autorización de Jefe de Ventas y aprobación del Gerente General.		
Ventas	Jefe de Ventas	3	Autoriza precio especial.		
Gerencia	Gerencia General	4	Aprueba precio especial.		
Ventas	Vendedor-Cobrador	5	Elabora proforma indicando si es contado o crédito e indicando cuantos días de crédito posee. Traslada proforma a bodega para surtir, despachar y facturar.		
Bodega	Jefe de Bodega	6	Despacha mercadería.		
Bodega	Jefe de Bodega	7	Revisa y factura la mercadería. Envía mercadería al cliente. Si es contado, entrega al vendedor factura original para que este se lo haga llegar al cliente; si es crédito se envía cuadruplicado. Traslada duplicado a contabilidad y archiva el triplicado.		
Ventas	Vendedor-Cobrador	8	Para las ventas al contado el vendedor cobra y entrega factura original y recibo de caja al cliente. También el vendedor puede realizar los cobros que se encuentren en la zona, cuando visite a los clientes, emite recibos de caja y deposita en los bancos indicados.		
Ventas	Jefe de Ventas y Cobros	9	Cuando son ventas al crédito se emite y revisa reporte de antigüedad de saldos y cheques rechazados semanalmente. Se le indica al vendedor-cobrador que realice el cobro.		
Ventas	Vendedor-Cobrador	10	Cuando el cliente deposita, se verifica en estado de cuenta; si cancela la totalidad de la factura, se le envía la factura original y los recibos de caja. Para cheques pre-fechados emite recibo de ingresos varios, hasta que llegue la fecha de depósito, entonces se emite recibo de caja.		

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS							
		EQUINEHY Ltda.		Página	2	De	2
		Procedimiento de Ventas y Cobros de Contado y Crédito					
Pasos		17	flujo grama	2			
Inicia		Ventas y cobros		Termina	Contabilidad		
Unidad	Puesto	Pa So	Acción				
Ventas	Vendedor – Cobrador Fijo en Sala de Ventas	11	Recibe las copias de recibos de caja y el efectivo; elabora los depósitos, dos en el día, el de la mañana por cobros realizados en la tarde del día anterior y en la tarde por cobros realizados por la mañana. Los Depósitos son trasladados a mensajero.				
Mensajero	Mensajero	12	Deposita en banco indicado y traslada boletas a Ventas y Cobros.				
Ventas	Vendedor – Cobrador Fijo en Sala de Ventas	13	Recibe los depósitos, los recibos de caja, las notas de débito por cheque rechazado. Actualiza los pagos de clientes y emite el reporte de ingresos, indicando la factura y recibo de caja, adjunta los depósitos correspondientes; los traslada a contabilidad diariamente y Archiva copia del corte de caja.				
Ventas	Vendedor Cobrador Fijo en Sala de Ventas.	14	Si los cheques salen rechazados se anota en libro de registro de cheques rechazado, Los redepósito son controlados aquí.				
Ventas	Vendedor Cobrador Fijo en Sala de Ventas.	15	Se cargan los saldos de clientes y La nota de débito del banco es trasladada contabilidad, para conciliación.				
Ventas	Vendedor Cobrador Fijo en Sala de Ventas.	16	Emite reporte de cheques rechazados y se lo traslada a Jefe de Ventas y Cobros.				
Contabilidad	Contador General	17	Revisa el reporte de ingresos de efectivo e ingresa los depósitos al módulo de bancos en el sistema. Registra los cheques rechazados, si los hubiera y mediante partida contable registra todas las facturas diariamente.				



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

EQUINEHY Ltda.

Proceso:

Bodega

Descripción del proceso

Aquí se describen los procedimientos para despacho de mercadería e inventarios.

Objetivos de Procedimiento:

Describir la forma de realizar el despacho de mercadería. Lograr eficiencia operativa.

Forma de revisión de mercadería.

Normas del Procedimiento:

Realizar conteos físicos de inventarios de acuerdo a una programación establecida por contabilidad.

60 días máximos para que el cliente realice reclamos por mercadería defectuosa.

Emitir nota de crédito solo con nota de devolución firmada por Vendedor y aprobada por Jefe de Ventas.

El cliente debe firmar nota de crédito.

Diariamente realizar el inventario físico de alguna clase de productos. Sacar únicamente mercadería con proforma elaborada por vendedor.

Apuntar en cada proforma la persona que va a surtir el pedido, la hora de inicio y la hora finalización



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

EQUINEHY Ltda.


Proceso:


Bodega

Realizar revisión de la mercadería despachada.

Tratar con mucho cuidado los productos delicados y costosos.

Los productos enviados a los departamentos etiquetarlos con remitente, destinatario, dirección y llenar formato de envío.

		MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
EQUINEHY Ltda.		Página	1	De	2
Procedimiento de Ventas y Cobros de Contado y Crédito					
Pasos		14	flujo grama	3	
Inicia		Jefe de Bodega		Termina	Contabilidad
Unidad	Puesto	Pa So	Acción		
Bodega	Jefe de Bodega	1	Recibe proforma de pedido de mercadería y asigna auxiliar para despacho de mercadería		
Bodega	Auxiliar de Bodega	2	El auxiliar anota su nombre, la hora de inicio y la hora de finalización en la proforma; utilizando una canasta, procede a surtir la mercadería, indicando, en el caso que no hubiera existencia de producto solicitado o cantidad solicitada. Al finalizar, etiqueta una caja con el nombre del cliente y deposita el producto en ella. Traslada la proforma a jefe de bodega.		
Bodega	Jefe de Bodega	3	Revisa y corrige la proforma con las cantidades reales que el auxiliar surtió. Traslada a otro auxiliar para revisión del producto surtido.		
Bodega	Auxiliar de Bodega	4	Anota su nombre, revisa el producto y etiqueta la caja con la palabra confrontado. Traslada a Jefe de Bodega.		
Bodega	Jefe de Bodega	5	Factura el producto y el original se lo entrega al cliente, si es contado; si es crédito se envía cuadruplicado al cliente, y la factura original se lo entrega al jefe de ventas y cobros para archivar hasta que el cliente cancele su deuda. Traslada duplicado a contabilidad y archiva el triplicado. La mercadería se lo traslada a auxiliar para empaque.		
Bodega	repartidor	6	Revisa el producto contra factura y empaqa. Si es al contado envía de factura original y si es al crédito envía cuadruplicado de factura. A las cajas que son enviadas a los departamentos se le pega una etiqueta con el destinatario y se llena formato de envío.		
Bodega	Jefe de Bodega	7	Reparte el producto localmente a cada uno de los clientes. Para los clientes ubicados en los departamentos el producto es entregado a los transportes previamente convenido con los clientes. Al terminar le rinde informe del trabajo al Jefe de Bodega.		
Ventas	Vendedor-Cobrador	8	Si el cliente tiene un reclamo por mercadería defectuosa el vendedor le prepara una nota de devolución. Entrega nota original a cliente, pide firma de autorización a Jefe de Ventas y traslada a Bodega el artículo adjuntando duplicado de la nota de devolución		
Ventas	Jefe de ventas	9	Verifica, autoriza y firma la devolución.		
Bodega	Vendedor-Cobrador	10	Recibe nota de devolución, traslada el artículo a bodega de artículos defectuosos y elabora la nota de crédito.		

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
		EQUINEHY Ltda.	Página 1 De 2
Procedimiento de Ventas y Cobros de Contado y Crédito			
Pasos	14	flujo grama	3
Inicia	Jefe de Bodega	Termina	Contabilidad
Unidad	Puesto	Pa So	Acción
Bodega	Jefe de Bodega	11	Carga los inventarios. Traslada nota de crédito a vendedor para que la entregue al cliente.
Ventas	Vendedor	12	Entrega nota de crédito original a cliente y devuelve a Bodega las copias firmadas por el cliente.
Bodega	Jefe de Bodega	13	Recibe copias de notas de crédito, con la firma del cliente. Traslada duplicado para contabilidad y archiva triplicado.
Contabilidad	Contador General	14	Diariamente registra contablemente los ingresos por facturas emitidas y las notas de crédito.



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

EQUINEHY Ltda.

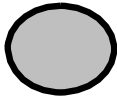
Simbología Aplicada



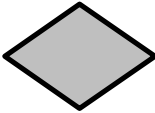
Inicio y Final del Flujo: Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar; se utiliza para indicar una unidad administrativa, o persona que recibe o proporciona información.



Documento: Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.



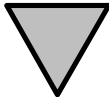
Operación: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.



Decisión o Alternativa: Representa el hecho de realizar una selección o la toma de decisión específica de acción.



Archivo Temporal: Indica que se guarda un documento en forma temporal.



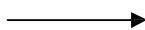
Archivo Permanente: Indica que se guarda un documento en forma permanente.



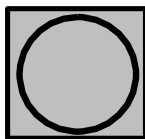
Conector De Página: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.



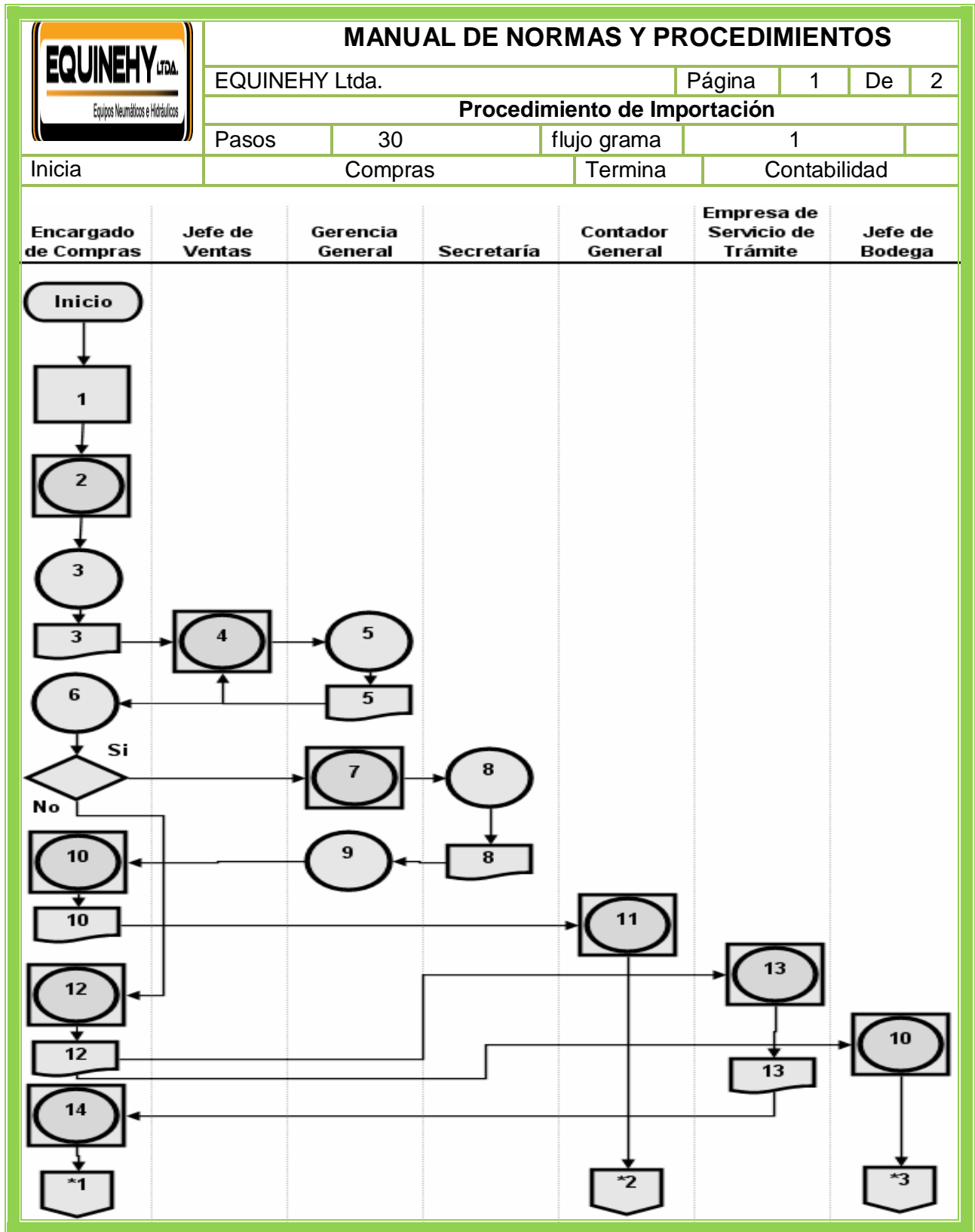
Inspección: Representa el acto de tomar una decisión o el bien en momento de efectuar una autorización.

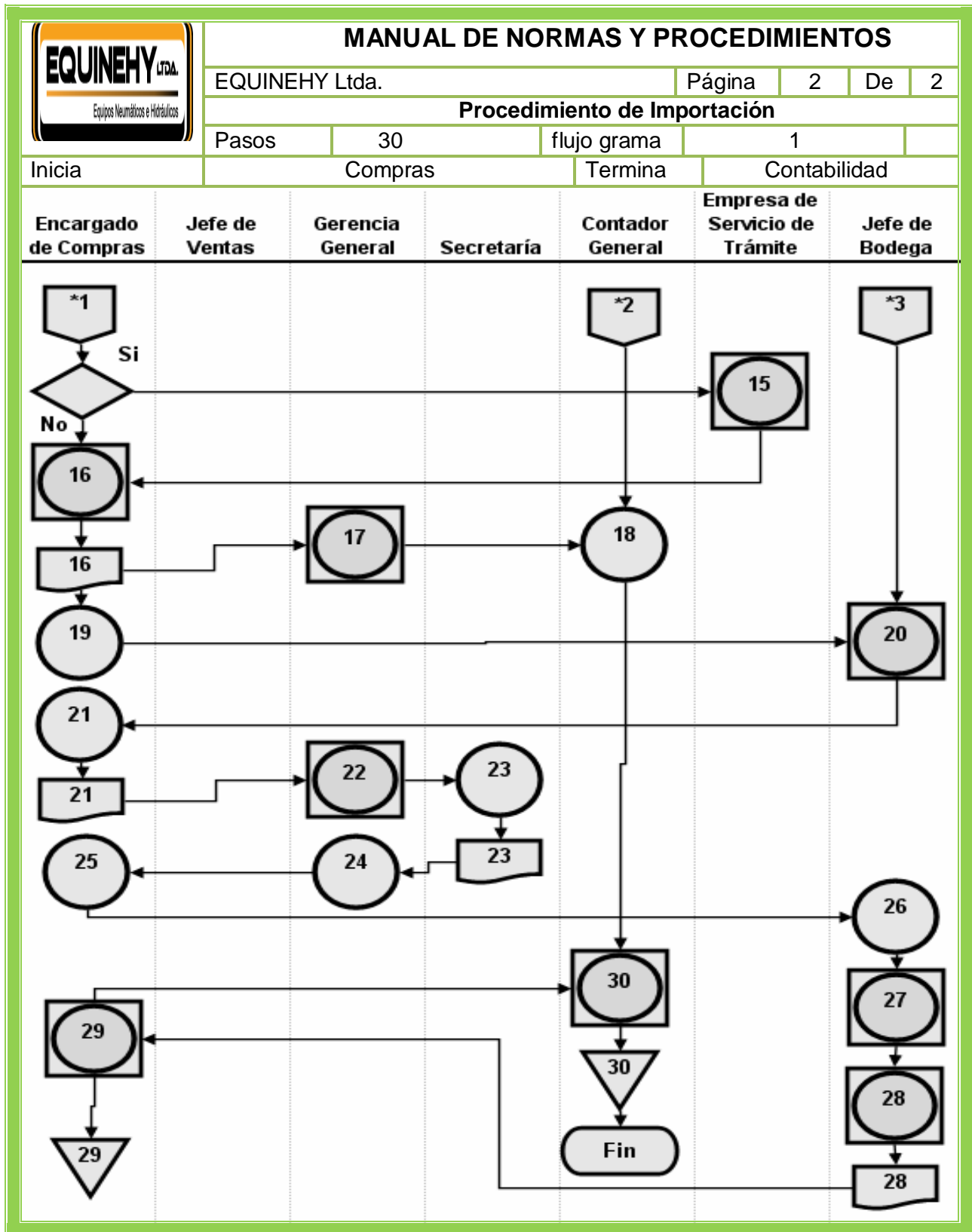


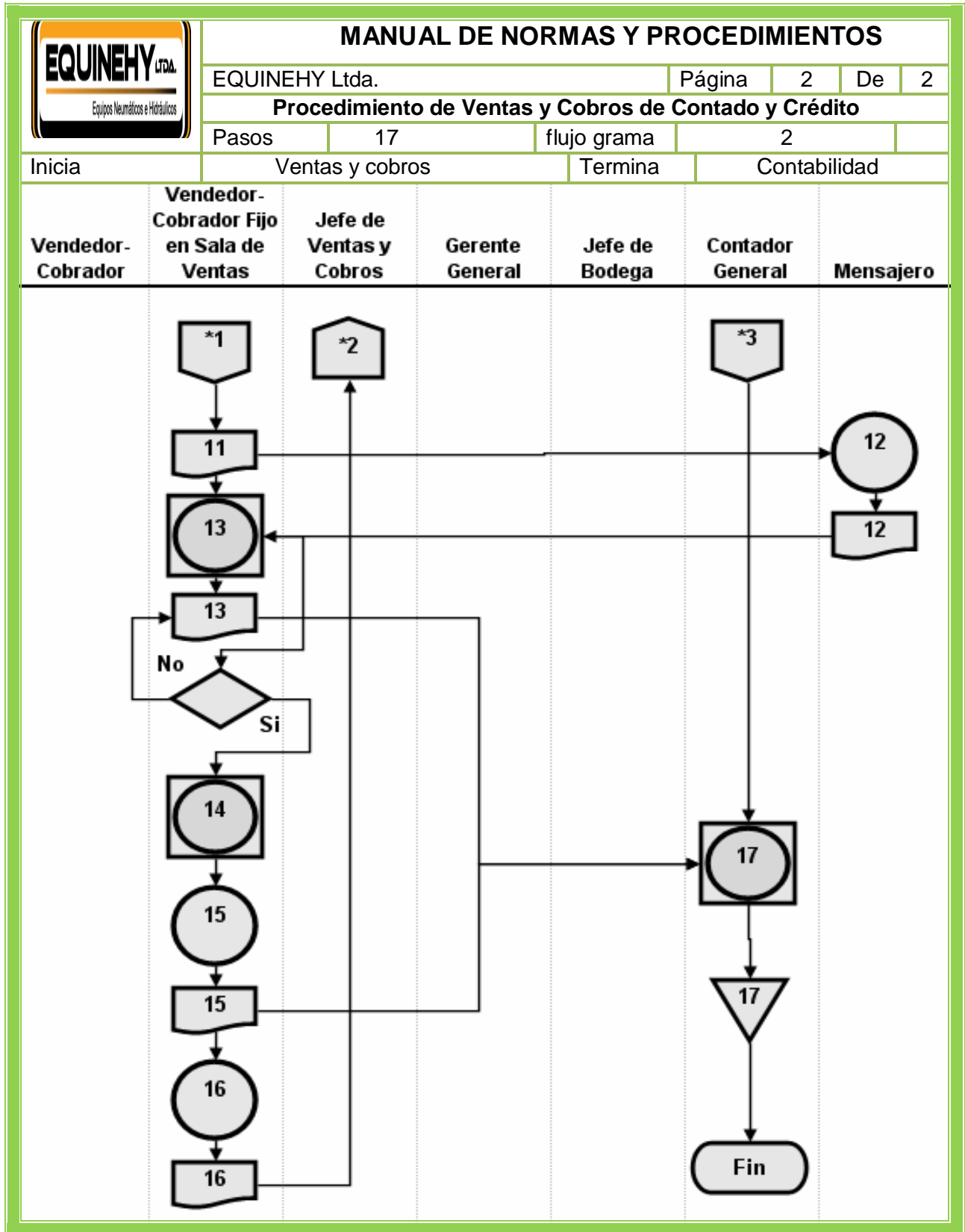
Conector: De la simbología utilizada en el Diagrama de Flujo para describir la ruta de los procesos.

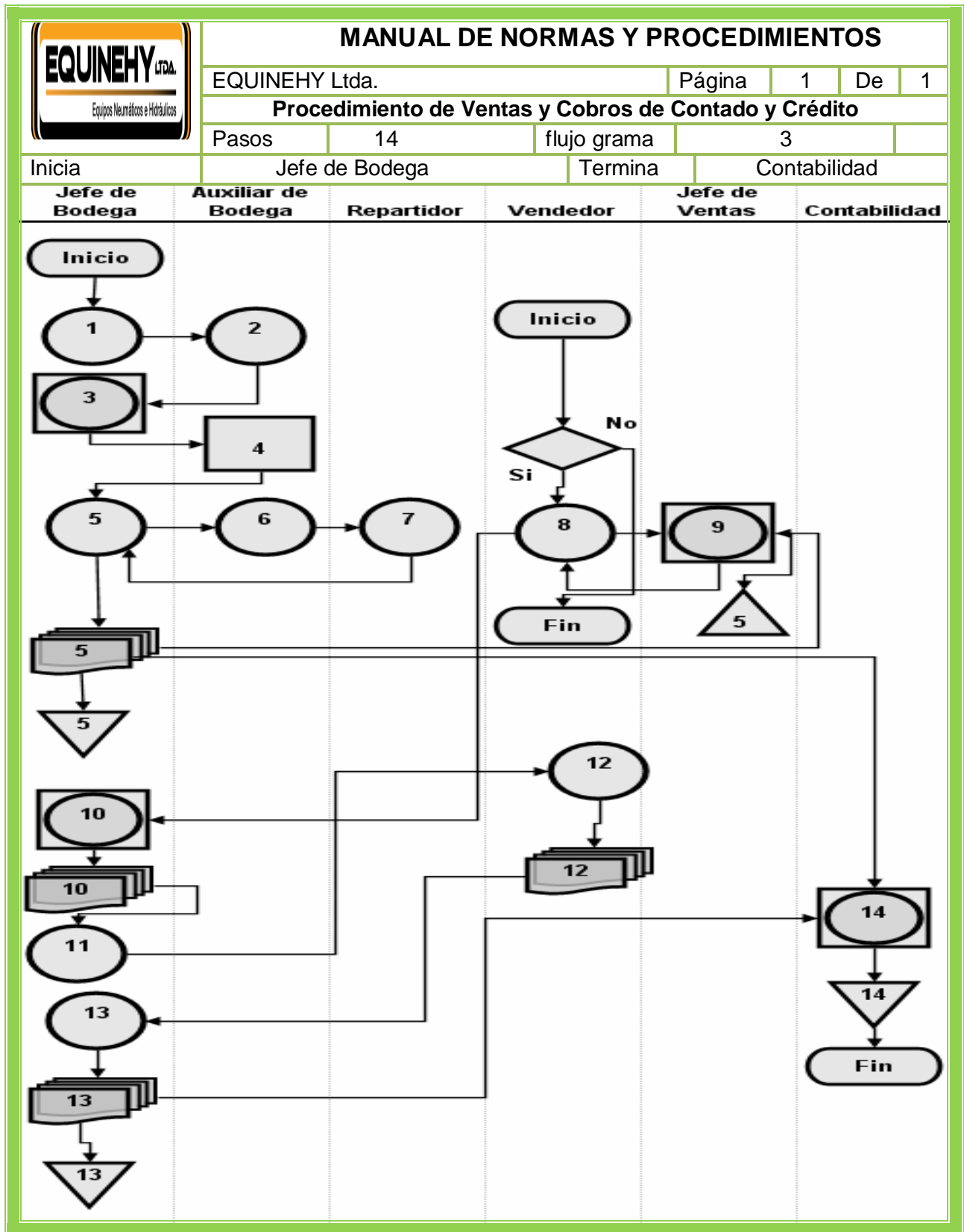


Operación Combinada: Se utiliza para señalar actividades ejecutadas en el mismo lugar.









✓ **POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

Para una apropiada planificación y administración del talento humano enfocado a cada Área de la entidad se deben incluir políticas necesarias a los requerimientos de cada una de ellas para que de esta manera se aseguren las habilidades, actitudes y conocimientos idóneos para el adecuado desempeño de las actividades.

Para esto la empresa Equinehy Ltda. debe:

Realizar actividades de Planificación en cada una de las áreas para que se generen las políticas necesarias con respecto al desarrollo de cada una de ellas.

Generar condiciones laborales favorables que incluyan la capacitación y desarrollo para permitir al personal, actualizarse e incrementar sus conocimientos y destrezas.

Estos manuales deben servir como guía a los empleados sobre todo a aquellos que se encuentran en inducción los cuales son los que más se van a apoyar en ellos.

Los mismos permitirán evaluar el desempeño del personal motivando el desarrollo del liderazgo. Para esto se debe realizar informes sobre la gestión, en donde se detalle la consecución de objetivos y metas, para que de esta manera se pueda medir el grado de cumplimiento de los mismos y tomar medidas correctivas si es necesario.

EQUINEHY LTDA.

Equipos neumáticos e hidráulicos

**MANUAL DE POLITICAS
CONTABLE**

(PROPUESTO)

BOGOTÁ COLOMBIA



POLITICAS

EQUINEHY Ltda.

Políticas contables

Definición y Propósito:

El manual contiene las políticas contables aplicables a la entidad, la descripción de cada una de la cuentas que integra el catálogo, los modelos de estados financieros y, las formas utilizadas, con el propósito fundamental de estandarizar y unificar criterios, de acuerdo a las políticas establecidas por la gerencia y, que sea utilizado como instrumento de inducción de personal y control interno.

Autorización:

A todo el personal:

El manual es propiedad de la empresa y se debe utilizar en relación a la nomenclatura establecida. El uso del manual es de carácter obligatorio y el personal será solidariamente responsable en el registro de las operaciones, la observancia de las políticas y, la utilización de las formas establecidas.

Objetivos:

Ser instrumento en el proceso de inducción de empleados.

Servir de guía en el registro de las operaciones contables, uso de formas y elaboración de estados financieros.

Facilitar la toma de decisiones en cualquier operación incierta.



POLITICAS

EQUINEHY Ltda.

Políticas contables

a.) Presentación

Los estados financieros se elaboran y se presentan de acuerdo a Normas Internacionales de Contabilidad y de Normas de Información Financiera.

b.) Propiedad, Planta y Equipo

Se valoriza al costo de adquisición. La depreciación se calcula por el método de línea recta, basada en la vida útil estimada de los activos. Los gastos de reparación y mantenimiento que no extienden la vida útil de los activos se carga a resultado del año en que se incurren. Las mejoras que prolongan la vida útil de los activos se capitalizan. Los activos se deprecian por el método directo, creando así una cuenta de depreciación acumulada y se empiezan a depreciar al mes siguiente de adquiridos.

C.) Estimación para Cuentas Incobrables

Se registra una reserva para cuentas incobrables del 3% de saldos de cuentas y documentos por cobrar del giro habitual del negocio, de acuerdo a los límites máximos que establece la legislación.



POLITICAS

EQUINEHY Ltda.

Instructivo contable

e. Sistema de partida doble

Con el sistema de partida doble se analiza la estructura financiera de una empresa teniendo en cuenta el doble efecto que toda transacción tiene sobre dicha empresa (una compra de bienes constituye, por un lado, un aumento del activo, pero también refleja una disminución del mismo al reducirse la cantidad de dinero disponible). Por ello, toda transacción tiene una doble tendencia, una el debe (que aparece a la izquierda) y otra el haber (que aparece a la derecha).

DEBITO (CARGO) DEBE

CRÉDITO (ABONO) HABER

Aumenta el Activo
Disminuye el patrimonio
Disminuye el pasivo
Disminuye los ingresos
Aumenta los gastos

Disminuye el activo
Aumenta el patrimonio
Aumenta el Pasivo
Aumenta los ingresos
Disminuye los gastos



POLITICAS

EQUINEHY Ltda.

Instructivo contable

f.) ESTADOS FINANCIEROS

La empresa deberá generar un conjunto completo de estados financieros, que comprenderá: un balance general; un estado de resultados; un estado de cambios en el patrimonio neto; un estado de flujos de efectivo; y el estado de notas a los Estados Financieros que incluyen las correspondientes políticas contables y las demás revelaciones explicativas. Los estados financieros serán preparados con base a las Normas Internacionales de Información Financiera.

La entidad presentará sus activos y pasivos clasificándolos en el balance general como "corrientes" y "no corrientes".

El estado de flujos de efectivo debe informar acerca de los flujos de efectivo generados durante el período, clasificándolos por actividades de operación, de inversión y de financiamiento; para informar sobre los flujos de efectivo de las actividades de operación, se utilizará el Método Indirecto.

g.) EQUIVALENTES DE EFECTIVO

Se consideran como equivalentes de efectivo, aquellas inversiones a corto plazo de gran liquidez, que son fácilmente convertibles en importes determinados de efectivo, estando sujetos a un riesgo no significativo de cambios en su valor



POLITICAS

EQUINEHY Ltda.

Instructivo contable

h.) INSTRUMENTOS FINANCIEROS

Los instrumentos financieros de la entidad son registrados inicialmente al costo y consisten en efectivo, equivalentes en efectivo, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, y deuda a corto plazo. Al 31 de diciembre, estos instrumentos financieros son registrados a su costo, debido a la naturaleza de los mismos

i.) CUENTAS POR COBRAR

Las cuentas por cobrar son registradas al monto según la factura (*evaluar remisiones por transferencia de riesgos y beneficios*). Las cuentas consideradas irrecuperables son dadas de baja en el momento en que son identificadas (*evaluar el deterioro calculado por pago posterior a la fecha pactada*).

j.) INVENTARIOS

Los inventarios se medirán al costo o al valor neto realizable, según cual sea menor, aplicando para su manejo, el costo promedio (*se puede utilizar otras bases de medición tales como PEPS*) .



POLITICAS

EQUINEHY Ltda.

Instructivo contable

En el caso de la prestación de servicios, los inventarios se medirán por los costos que suponga su producción

k.) PROPIEDADES DE INVERSIÓN

Las propiedades de inversión se medirán inicialmente a su costo; incluyendo a este los costos asociados a la transacción.

Posterior a su reconocimiento inicial, se aplicará el valor razonable o en su defecto la entidad contabilizará todas sus propiedades de inversión por su costo de adquisición menos la depreciación acumulada y el importe acumulado de las pérdidas por deterioro del valor.

I.) BENEFICIOS A EMPLEADOS

La entidad reconoce el costo de las remuneraciones de carácter acumulativo a favor de los empleados a la fecha del balance, en función de los importes adicionales que se espera satisfacer a los empleados como consecuencia de los derechos que han acumulado en dicha fecha.



POLITICAS

EQUINEHY Ltda.

Instructivo contable

Los costos de pensiones corresponden a un plan de beneficios por retiro de contribución definida, mediante el cual la entidad y los empleados efectúan aportes a un fondo de pensiones administrado por varias instituciones especializadas, las cuales son responsables conforme a la Ley 100 de 1993, del pago de las pensiones y otros beneficiosa los afiliados a ese sistema. Por lo tanto, la entidad únicamente es responsable de efectuar los aportes conforme a la Ley, recayendo la responsabilidad del mantenimiento de dicho plan en la Administradora de Fondos de Pensiones correspondiente, lo que no genera compromisos adicionales relacionados con la suficiencia de los aportes para el mantenimiento de dicho plan.

m.) ESTIMACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

La preparación de los estados financieros requiere que la Administración de la entidad realice ciertas estimaciones y supuestos que afectan los saldos de los activos y pasivos, la divulgación de los pasivos contingentes a la fecha de los estados financieros así como los ingresos y gastos por el año informado.

EQUINEHY LTDA.

Equipos neumáticos e hidráulicos

MANUAL DE POLITICAS ORGANIZACIONALES

(PROPUESTO)

BOGOTÁ COLOMBIA



POLITICAS

EQUINEHY Ltda.

POLITICAS ORGANIZACIONALES

Definición y Propósito:

El manual contiene las políticas organizacionales aplicables a la entidad, para mantener un proceso de actualización y mejoramiento permanente de la organización, que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, con el propósito fundamental de estandarizar y unificar criterios, de acuerdo a las políticas establecidas por la gerencia y, que sea utilizado como instrumento de inducción de personal y control interno.

Autorización:

A todo el personal:

El manual es propiedad de la empresa y se debe utilizar en relación a la nomenclatura establecida. El uso del manual es de carácter obligatorio y el personal será solidariamente responsable en el registro de las operaciones, la observancia de las políticas y, la utilización de las formas establecidas.

Objetivos:

Ser instrumento en el proceso de inducción de empleados.

Servir de guía para el desarrollo de las operaciones organizacionales de la empresa

Facilitar la toma de decisiones en cualquier operación incierta.

Establecer la necesidad de estar a la vanguardia siempre.



POLITICAS

EQUINEHY Ltda.

POLITICAS ORGANIZACIONALES

a) DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- ✓ La Administración deberá rediseñar y posteriormente mantener la estructura orgánica de la compañía enfocada hacia el cliente, orientada a satisfacer sus necesidades y al desarrollo de productos y servicios innovadores, acordes con los avances tecnológicos.
- ✓ Toda modificación en la estructura organizacional deberá ser aprobada por el Gerente, en base a estudios y análisis de procesos organizacionales.
- ✓ La organización estructural contará con unidades internas autónomas y coordinadas, potenciadas, autogestionarias y facultadas con capacidad de decisión; áreas operativas que ejecuten los lineamientos de la alta administración.
- ✓ Se deberá limitar al máximo posible la creación de unidades organizacionales. La creación y funcionamiento de nuevas unidades serán factibles en la medida que conlleve la creación de nuevos servicios o la mejora de los existentes, en términos de costo, tecnología, oportunidad y calidad.
- ✓ La Vicepresidencia de Desarrollo Organizacional, en el mes de noviembre de cada año presentará un estudio actualizado de los procesos de la organización, al Gerente para análisis y de ser el caso, proceder a realizar cambios en la estructura organizacional; para mantenerla adecuada a la estrategia y al entorno. También deberá asegurar que los procedimientos y manuales estén al alcance de los usuarios internos y externos y puedan continuamente ser renovados.



POLITICAS

EQUINEHY Ltda.

POLITICAS ORGANIZACIONALES

b) DE LOS PROCESOS Y PROYECTOS

- ✓ Las unidades y áreas operativas de la organización deberán guardar relación con los procesos que realizan, evitando duplicidad de funciones y atribuciones. Independientemente de la especialización, cada proceso debe contar con un responsable (dueño del proceso) que será quién responda por la eficiencia y eficacia del proceso.
- ✓ La Administración, mediante disposición Administrativa nominará a los jefes de proyectos, quienes tendrán todo el apoyo de Gerencias y Unidades en el cumplimiento de sus objetivos.

c) DEL DESEMPEÑO GERENCIAL

- ✓ El desempeño de la Gerencia y Sub-Gerencia se medirá en función de indicadores de gestión y reportes gerenciales los mismos que incluirán el nivel de cumplimiento de metas establecidas anualmente durante el período económico. Esta información deberá ser puesta en conocimiento de la junta de socios

d) REGULACION INTERNA

- ✓ Es política de EQUINEHY Ltda. mantener informados a sus colaboradores sobre las Políticas, Procesos, Estructura y Procedimientos, de manera que todo el personal tenga plenamente identificado cuál es su rol dentro de la organización, su relación con todas las áreas, y como ejecutar sus funciones de acuerdo a los procesos y procedimientos en vigencia.



POLITICAS

EQUINEHY Ltda.

POLITICAS ORGANIZACIONALES

- ✓ Los Gerentes, son los responsables de que se documenten las principales actividades y procesos, ya que tienen la autoridad para organizar, controlar, ejecutar y asegurar el cumplimiento de las aplicaciones.
- ✓ Es obligación del responsable de cada proceso, el asegurar que éste la documentación asociada, se revise y se mantenga actualizada para garantizar la correcta ejecución del proceso que le ha sido asignado.
- ✓ La Sub-Gerencia de Desarrollo Organizacional debe asegurar que los Manuales de procedimientos sean revisados y actualizados al menos una vez al año.
- ✓ La elaboración de documentos relacionados con los procesos, estructura y reglamentos será dirigida por sub-Gerencia de Desarrollo Organizacional, en conjunto con las áreas involucradas en el tema objeto de documentación. Una vez concluida su elaboración, la misma se encargará de su presentación a la Gerencia para su trámite de aprobación.

e) PLAN DE CARRERA EMPRESARIAL

- ✓ La ruta de desarrollo de los empleados es horizontal y vertical, por lo que se procurará en primera instancia la rotación en diferentes puestos y cargos del mismo nivel ocupacional, para favorecer la polivalencia del personal y enriquecer sus competencias profesionales, generando así bases más sólidas y amplias para el desempeño futuro de quienes sean promovidos.
- ✓ Las promociones o ascensos se otorgan cuando las necesidades y estructuras de la Compañía se satisfagan con los perfiles de los trabajadores que han demostrado alto desempeño para posiciones de mayor responsabilidad.



POLITICAS

EQUINEHY Ltda.

POLITICAS ORGANIZACIONALES

- ✓ La administración, por medio de sus Jefes de cada área, efectuará un programa de evaluación de desempeño al menos una vez al año, deberá ser entregada en el mes de agosto y tendrá relación directa con el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales, para lo cual se aplicará la evaluación por objetivos cumplidos y resultados alcanzados en todas las áreas de la empresa. Esto servirá de base imprescindible para promociones y ascensos.

f) CAPACITACION

- ✓ El Plan Anual de Capacitación deberá presentado por la Administración para aprobación del Gerente, en base a la detección de necesidades y realidades de la compañía.
- ✓ Todo personal contratado o ascendido por la compañía deberá participar del proceso de Inducción Empresarial del cargo a desempeñar.
- ✓ La administración procurará capacitar a la mayor cantidad posible de trabajadores, en un proceso continuo, priorizando los objetivos estratégicos de la Compañía.
- ✓ Para la capacitación de todo tipo de Postgrado o Programa Superior, la empresa cubrirá un porcentaje del mismo en función de las necesidades de la compañía, el costo y los ingresos del empleado. Para estos casos, se firmará con el empleado un convenio de devengación de beca; el trabajador podrá optar por una maestría, una sola vez en su carrera empresarial.



POLITICAS

EQUINEHY Ltda.

POLITICAS ORGANIZACIONALES

- ✓ El trabajador que participe de la capacitación debe comprometerse a cumplir con el Plan de Estudios y aprobarlo, caso contrario deberá reintegrar, si lo hubiere, el valor cubierto por la compañía, a excepción de caso fortuito o fuerza mayor.

EQUINEHY LTDA.

Equipos neumáticos e hidráulicos

**MANUAL DE
POLITICAS
ADMINISTRATIVAS**

(PROPUESTO)

BOGOTÁ COLOMBIA



POLITICAS

EQUINEHY Ltda.

POLITICAS ADMINISTRATIVAS

Definición y Propósito:

El manual contiene las políticas administrativas aplicables a la entidad, para establecer directrices que le permitan a la compañía contar con la logística necesaria para proveer a su personal de un adecuado ambiente de trabajo y los servicios necesarios para el normal desarrollo de sus actividades, de acuerdo a las políticas establecidas por la gerencia y, que sea utilizado como instrumento de inducción de personal y control interno.

Autorización:

A todo el personal:

El manual es propiedad de la empresa y se debe utilizar en relación a la nomenclatura establecida. El uso del manual es de carácter obligatorio y el personal será solidariamente responsable en el registro de las operaciones, la observancia de las políticas y, la utilización de las formas establecidas.

Objetivos:

Ser instrumento en el proceso de inducción de empleados.

Servir de guía para el desarrollo de la logística de la empresa

Facilitar un ambiente adecuado de trabajo.

Establecer una buena comunicación en la compañía para un excelente desarrollo de actividades.



POLITICAS

EQUINEHY Ltda.

POLITICAS ADMINISTRATIVAS

a) ASPECTOS GENERALES

- ✓ Los bienes muebles e inmuebles de propiedad de EQUINEHY Ltda. y arrendados, deberán recibir el mantenimiento respectivo a efectos de precautelar su buen estado de presentación y conservación.
- ✓ Los bienes muebles que originen gastos en exceso se los dará de baja para su posterior remate.
- ✓ Cuando exista la necesidad de reemplazar el parque automotor, se podrá considerar las siguientes opciones: Compra, arrendamiento mercantil, o se podrá considerar la opción de tercerizar el servicio de movilización de las mercancías e inventarios. Previo a decidir sobre la opción a utilizar se deberá realizar el correspondiente estudio de costo-beneficio.
- ✓ Los servicios de limpieza serán contratados para todas las edificaciones de propiedad de EQUINEHY Ltda. y arrendados, donde brinde servicios de manera directa.
- ✓ Los bienes de la compañía, excepto aquellos que hayan sido dados de baja, deben estar asegurados a base de avalúos reales.

b) SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL

- ✓ Todo proceso de selección de personal se iniciará con la elaboración del correspondiente "Requerimiento de Personal", el mismo que deberá estar firmada por el Gerente y Jefe del área. Esto se aplicará para todos los casos de vacantes, reemplazos y creación de nuevos puestos.



POLITICAS

EQUINEHY Ltda.

POLITICAS ADMINISTRATIVAS

- ✓ En caso que se genere una vacante, se dará preferencia al personal estable de la Compañía, que se ajuste al perfil del cargo, mediante un concurso interno. En caso de declararse desierto el concurso debido a que no existe personal que cumpla con el perfil requerido, se buscarán fuentes de reclutamiento externo.
- ✓ No se podrá realizar ninguna contratación de personal que no haya cumplido con el proceso de selección.
- ✓ Para la incorporación de personal en los niveles de Jefaturas de cada una de las áreas, previamente, Recursos Humanos confirmará con la Gerencia la existencia del cargo dentro del organigrama aprobado por el mismo.
- ✓ En todo contrato de trabajo se establecerá la obligatoriedad de que vencido el plazo convenido, el empleado se comprometa a no ingresar a su lugar de trabajo sin autorización expresa del Gerente. Los modelos de contratos de trabajo a utilizarse en la empresa deberán previamente ser aprobados por él.
- ✓ La elección del candidato a ser contratado constituye responsabilidad del jefe del área respectiva, quién tomará su decisión en base a la información provista por el proceso de selección respectivo.

c) RELACIONES PUBLICAS

- ✓ La Administración implementará un Programa de Comunicación Corporativa que difunda los planes en ejecución, las metas y objetivos alcanzados.



POLITICAS

EQUINEHY Ltda.

POLITICAS ADMINISTRATIVAS

- ✓ Los voceros de la empresa frente a los medios de comunicación serán el Gerente, en los ámbitos de sus competencias. Los socios, en caso de considerarlo necesario.

d) RELACIONES PUBLICAS

- ✓ Todo el software instalado en EQUINEHY Ltda. deberá estar legalmente licenciado. No se permitirá la instalación de software que no conste con la respectiva licencia de uso.
- ✓ Los activos informáticos de usuario final (PC's, monitores, teclados, impresoras, etc.) serán custodiados por el empleado encargado de su operación.
- ✓ Los Custodios deberán ser empleados regulares de la empresa, a quienes se asignan los activos informáticos y son responsables pecuniariamente de su buen uso e integridad. Los Usuarios son quienes utilizan para su labor diaria o eventual el activo informático.
- ✓ La administración será responsable de destinar un ingeniero de la empresa el mantener activo, vigentes sus licencias y actualizado todo el software de protección tal como antivirus, anti-spam, detección de intrusos, etc., que protejan las instalaciones y activos informáticos de la empresa, así como también procuren una operación expedita y sin sobrecargas de la red de datos.



POLITICAS

EQUINEHY Ltda.

POLITICAS ADMINISTRATIVAS

- ✓ El tratamiento de la información y documentación estratégica y confidencial deben contar con todos los aspectos de seguridad, para que el manejo de la misma se realice de forma segura, para que nuestros competidores y otras personas ajenas no tengan acceso a nuestras actividades de negocios.
- ✓ Los dueños de la información serán los responsables de verificar que existan procedimientos y procesos de Seguridad para asegurar el manejo y la integridad de la información que reside en medios magnéticos o en documentos.
- ✓ Se debe aplicar estándares y buenas prácticas sobre manejo de un modelo seguro de datos.
- ✓ Todos los empleados que manejen información sensible de la Compañía, deberán firmar un acuerdo de confidencialidad.
- ✓ Respecto al manejo de documentos, la empresa dispone que toda la información deberá estar clasificada por niveles de seguridad acorde al contenido siguiendo la codificación establecida por la empresa.

EQUINEHY LTDA.

Equipos neumáticos e hidráulicos

**MANUAL DE
POLITICAS DE
COMPRAS Y VENTAS**

(PROPUESTO)

BOGOTÁ COLOMBIA



POLITICAS

EQUINEHY Ltda.

POLITICAS DE COMPRAS Y VENTAS

Definición y Propósito:

El manual contiene las políticas administrativas aplicables a la entidad, para Establecer políticas para comunicar, persuadir y recordar al cliente sobre los distintos productos y servicios disponibles., de acuerdo a las políticas establecidas por la gerencia y, que sea utilizado como instrumento de inducción de personal y control interno.

Autorización:

A todo el personal:

El manual es propiedad de la empresa y se debe utilizar en relación a la nomenclatura establecida. El uso del manual es de carácter obligatorio y el personal será solidariamente responsable en el registro de las operaciones, la observancia de las políticas y, la utilización de las formas establecidas.

Objetivos:

Ser instrumento en el proceso de inducción de empleados.

Servir de guía para la buena gestión de las ventas y compras

Facilitar a los empleados un orden adecuado para su labor.

Establecer normas para la ejecución del trabajo.



POLITICAS

EQUINEHY Ltda.

POLITICAS DE COMPRAS Y VENTAS

a) NEGOCIOS

- ✓ La Administración de EQUINEHY Ltda. priorizará los proyectos orientados a incrementar el valor de la compañía, manteniendo en lo posible la rentabilidad de los segmentos de negocios tradicionales y fomentando el desarrollo de nuevos productos y/o servicios, que permitan ampliar su cartera de ingresos, maximizando la rentabilidad de su infraestructura.
- ✓ Mantener de manera constante un mejoramiento de los procesos de negocios para adaptarse a los nuevos desarrollos tecnológicos.
- ✓ Brindar especial atención y prioridad a los clientes, cuya facturación y recaudación generen el mayor porcentaje de ingresos en la compañía.
- ✓ Se deberá contar con los procesos y/o mecanismos necesarios a fin de garantizar la satisfacción del cliente.
- ✓ Para la obtención de los productos, el cliente deberá estar al día en sus pagos, salvo excepciones estratégicas que deberán ser aprobadas por el Gerente.
- ✓ La administración establecerá los mecanismos necesarios para resolver en el menor tiempo posible las discrepancias o reclamos existentes con clientes o proveedores nacionales e internacionales buscando en todos los casos las mejores condiciones posibles para la compañía
- ✓ Se deberá orientar la empresa hacia su globalización e internacionalización, para lo cual deberá contar con un plan de negocios que considere todas las acciones necesarias para tener presencia en diferentes países.



POLITICAS

EQUINEHY Ltda.

POLITICAS DE COMPRAS Y VENTAS

b) ATENCION AL CLIENTE

- ✓ La atención y servicio al cliente, serán acciones de alta prioridad y de carácter estratégico. La Administración deberá asegurarse de que la Organización esté orientada a servir con efectividad al Cliente, utilizando normas de cortesía, amabilidad y cordialidad.
- ✓ El personal que labore como vendedores, deberá ser seleccionado en función de un perfil específico y estar capacitado para atender cualquier necesidad del cliente, simplificando los procesos y la eficiencia en la operación del servicio de ventas.
- ✓ Los clientes estarán segmentados de acuerdo a sus necesidades específicas de servicios, los procesos y sistemas que soportan la operación deberán estar diseñados para brindar facilidad a los vendedores.
- ✓ La Administración deberá buscar el continuo mejoramiento del servicio al cliente, desarrollando estrategias que optimicen la atención personalizada,

c) AUTOGESTION

- ✓ Los proyectos de Autogestión se definirán considerando la demanda del producto.
- ✓ Para acogerse al Modelo de Negocios la administración deberá establecer la cantidad mínima de unidades del producto que deben ser solicitados



POLITICAS

EQUINEHY Ltda.

POLITICAS DE COMPRAS Y VENTAS

d) MERCADEO

- ✓ La administración potenciará el área de mercadeo, de tal forma que se constituya en la base sobre la cual se sustentan los actuales y futuros productos de la Compañía, su posicionamiento e imagen corporativa.
- ✓ El marketing de EQUINEHY Ltda. debe ser focalizado, con una orientación hacia el fomento del consumo de los diferentes productos que ofrece o planea ofrecer, mejorar la imagen externa de la compañía o difundir información relevante para nuestros clientes.
- ✓ La administración orientará su plan de marketing en función de los objetivos empresariales y del entorno competitivo del mercado de sus productos y/o servicios.
- ✓ La estrategia de marketing y publicidad de la compañía deberá definir y establecer estándares en el uso de colores institucionales, decoración, papelería, formatos de avisos a clientes, etc.
- ✓ La administración deberá establecer tarifas referenciales por pauta publicitaria, previas a la realización de la orden de trabajo, contrato o acuerdo.

e) COBRANZA

- ✓ La Administración deberá implementar los mecanismos internos y externos para asegurar la recuperación de su cartera.
- ✓ El pago de los valores facturados deberá ser realizado dentro de los 60 días siguientes a ser puestos al cobro.



POLITICAS

EQUINEHY Ltda.

POLITICAS DE COMPRAS Y VENTAS

- ✓ A todo cliente que haya acumulado una factura vencida se le retendrá el despacho del producto. La mayor concentración de cortes se procurará realizar en cada quincena; garantizando la debida atención en los puntos de recaudación.
- ✓ La administración mantendrá debidamente informado a sus clientes sobre valores pendientes por consumo del producto, utilizando herramientas y tecnologías disponibles (e-mail, llamadas, notificaciones)
- ✓ Aplicar incentivos al cliente por pronto pago de sus facturas.

f) PAGOS

- ✓ Se entiende por proveedores a todas aquellas personas naturales o jurídicas, que tengan firmado un contrato de provisión de bienes, equipos o cualquier tipo de convenio que genere obligaciones de pago. En esto se incluyen contratos bajo la modalidad de pagos directos, créditos por financiamiento, obligaciones a través de fideicomisos, etc.
- ✓ Todo pago que realice la compañía deberá fundamentarse en obligaciones contraídas por los funcionarios responsables, que previamente hayan cumplido con lo dispuesto en el Reglamento de Contrataciones; para lo cual, la Gerencia deberá establecer los procedimientos correspondientes que aseguren su correcta verificación al momento de realizarse el pago.
- ✓ Todos los pagos serán realizados por transferencias bancarias para seguridad de la empresa y así tener comprobantes verificables.



POLITICAS

EQUINEHY Ltda.

POLITICAS DE COMPRAS Y VENTAS

g) PAGOS

- ✓ Para adjudicar compras se deberá tomar en consideración el precio, plazo de entrega, calidad, garantía, marca, procedencia, confiabilidad y experiencia del proveedor.
- ✓ Los procesos de compras de materiales e insumos para las áreas administrativas y atención al cliente se los efectuará trimestralmente, salvo casos en que el requerimiento sea emergente.
- ✓ Para la adquisición de cualquier tipo de suministros, equipos y materiales, se procurará conseguir el menor precio y las mejores condiciones de pago.
- ✓ Se deberá contar con un listado de precios referenciales actualizados de los bienes, equipos, y todos los productos. Para el efecto se deberá considerar entre otros parámetros los listados de precios referenciales de la competencia.

EQUINEHY LTDA.

Equipos neumáticos e hidráulicos

MANUAL DE POLITICAS DE PRODUCCION

(PROPUESTO)

BOGOTÁ COLOMBIA



POLITICAS

EQUINEHY Ltda.

POLITICAS DE PRODUCCION

Definición y Propósito:

El manual contiene las políticas administrativas aplicables a la entidad, para Normar las actividades del área de operaciones, dentro de los lineamientos establecidos en el Plan Estratégico, para cumplir la misión y buscar alcanzar la visión, de acuerdo a las políticas establecidas por la gerencia y, que sea utilizado como instrumento de inducción de personal y control interno.

Autorización:

A todo el personal:

El manual es propiedad de la empresa y se debe utilizar en relación a la nomenclatura establecida. El uso del manual es de carácter obligatorio y el personal será solidariamente responsable en el registro de las operaciones, la observancia de las políticas y, la utilización de las formas establecidas.

Objetivos:

Ser instrumento en el proceso de inducción de empleados.

Servir de guía para la elaboración de una buena producción.

Facilitar a los empleados los procedimientos para la elaboración de la producción.

Establecer normas para la ejecución del trabajo.



POLITICAS

EQUINEHY Ltda.

POLITICAS DE PRODUCCION

a) PRODUCCION

- ✓ Las actividades técnicas se deberán programar de acuerdo con lo establecido en el plan operativo del área.
- ✓ Todos los trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo que se planifiquen realizar en la maquinaria deben ser ejecutados en horarios de oficina y en el menor tiempo posible para no intervenir con la producción.
- ✓ Se deberá implementar un sistema de comprobación del estado de toda la maquinaria que tiene la compañía, que permita en el menor tiempo posible determinar la existencia real de un daño y la naturaleza del mismo, garantizando su registro, control y seguimiento hasta la solución definitiva, en todos los sistemas y/o aplicaciones que estén operativos.
- ✓ Se deberán establecer los mecanismos necesarios y la utilización de las herramientas adecuadas que permitan un control y evaluación continuos sobre el grado de servicio y niveles de calidad; los que deberán cumplir con los índices establecidos en el contrato de concesión, normas internacionales y acuerdos de servicio que se convengan con los clientes.
- ✓ La Administración y Fiscalización de Contratos deberán seguir las normas establecidas por la empresa, logrando que todos los contratos se cumplan en los plazos definidos y bajo las especificaciones técnicas contratadas.
- ✓ Los planes de mantenimiento y mejoramiento deben estar definidos y valorizados al final del tercer trimestre de cada año, para que se realice un presupuesto adecuado para el mismo.



POLITICAS

EQUINEHY Ltda.

POLITICAS DE PRODUCCION

- ✓ La ingeniería y desarrollo de los proyectos del área deberán ejecutarse en base a estudios de demanda y mercado, que serán proporcionados por el área de negocios de la empresa.
- ✓ Los informes técnicos en los que se fundamentan los procesos de adquisición y/o proyectos de mejoramiento o inversión, deberán identificar con claridad los justificativos para la generación de estos procesos.

Evaluación del riesgo.

El objetivo del diseño de un control interno en la compañía EQUINEHY Ltda., es esencialmente limitar los riesgos que afectan las actividades de la organización, a través de la investigación y análisis de los riesgos más relevantes en la compañía. Para ello realizamos un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes, de manera tal que evidenciamos los puntos débiles. Si bien aquéllos no son un componente del control interno, constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo.

Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

- Una estimación de su posibilidad de control.
- Una evaluación del objetivo del control.
- Una calificación al riesgo identificado.

Es recomendable que la empresa Equinehy Ltda. se disponga a crear un plan estratégico que establezca los objetivos globales y por actividad en base a su misión y visión organizacional, ya que en la entidad no existen objetivos específicos, por esto el Gerente o Administrador no puede proceder a efectuar un seguimiento especial de los objetivos que constituyan factores críticos.

Para iniciar nosotros identificamos estos riesgos inherentes que tiene actualmente la empresa:

VALORACION DEL RIESGO

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA VALORACION DE RIESGOS EQUINEHY LTDA.



RIESGO	IDENTIFICACION DEL CONTROL	OBJETIVO DEL CONTROL	CALIFICACION	
			PROBABILIDAD	INTENSIDAD
R1 Contratación de personal equivocado.	No existe un departamento de Recursos humanos que realice el estudio para el ingreso d personal.	Garantizar la idoneidad de los trabajadores contratados.	Ocasional	8
R2 Posibles perdida des de dinero y/o documentos equivalentes	No existe un área de tesorería que responda por dineros o cheques.	Determinar rápidamente responsables si hay perdidas de dinero	Probable	10
R3 Errores cometidos a la hora de tomar decisiones	Las políticas empresariales no están claramente definidas	Las políticas permiten una coherencia en la toma de decisiones.	Ocasional	6
R4 Perdidas de dineros girados a la caja menor.	Se debe establecer un monto fijo para el reembolso de la caja menor, que permita ejercer un control claro de los dineros suministrados	Evitar pérdidas de dinero en caja menor.	Probable	8
R5 Errores en los procesos contables	Manuales de proceso contables sin actualizar	Mantener la debida contabilización de todas las partidas.	Frecuente	7
R6 Generación de gastos no estimados.	elaborar presupuestos que permitan estimar los gastos de acuerdo a los ingresos.	Que no se realicen gastos que no estén estimados.	Remoto	5
R7 Perdidas de materia primas en la bodega.	Acondicionamiento a las políticas para el manejo de inventarios	Cumplir con la rotación	Probable	8
R8 Perdidas de dinero por que los clientes no cancelen las deudas.	Establecer una políticas de ventas que permitan no poner en riesgo los créditos otorgados	Crear pautas para el otorgamiento de créditos, eliminando los más riesgosos.	Ocasional	6
R9 Compras innecesarias que generan gastos innecesarios.	crear un departamento o área que se encargue exclusivamente de las compras.	Controlar el gasto de dineros en compras que no se necesitan.	Frecuente	7
R10 Que las compra hechas no cumplan con los requisitos mínimos de calidad	Establecer manuales para los procesos de compras.	Evitar pérdidas de dinero por compras de mala calidad o precios altos.	Remoto	5
R11 Deterioro en los materiales y mercancías recibidas	que exista una persona capacitada para recibir productos y mercancías.	Evitar pérdidas de dinero por compras de mala calidad o precios altos.	Ocasional	5
R12 Perdidas de dinero ocasionado por procesos de elaboración de productos inadecuados	Deben existir manuales de procesos ajustados a las necesidades del área de produción	Minimizar los gastos de tiempo y dinero pro procesos repetitivos y mal elaborados	Probable	8

Según la calificación de los riesgos analizados decimos que los podemos interpretar de la siguiente manera:

NIVEL DE RIESGO

100% FRECUENTE				R5 - R9	
80% PROBABLE				R4 - R7 - R12	R2
60% OCASIONAL			R3 - R8 - R11	R1	
40% IMPROBABLE					
20% REMOTO			R6 - R10		
	1 - 2 MINIMO	3 - 4 MENOR	5 - 6 MEDIO	7 - 8 CRITICO	9 - 10 CATASTROFICO

Fuente: Elaboración propia

Como bien sabemos cada Entidad enfrenta una variedad de riesgos derivados de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa para la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en niveles diferentes y consistentes internamente. La valoración de riesgos que se llevó a cabo en la Entidad **EQUINEHY Ltda.** Es la identificación y análisis de los riesgos relevantes a nivel general de las áreas trabajadas, para la consecución de los objetivos, formando una base para la determinación de cómo deben administrarse dichos riesgos. Dado que las condiciones económicas y de operación continuaran cambiando, por lo tanto, se necesitaran mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio. El impacto de cada uno de los riesgos hallados se

evidencia dentro del diagnóstico que se llevó a cabo en la entidad y el Análisis del Proceso Contable que se realizó en la respectiva entidad (Análisis de adecuación).

El control de riesgos ha sido parte integral del proceso de evaluación del sistema de control interno. Las dos principales técnicas de control de riesgos son: identificar y calificar los riesgos.

ACTIVIDADES DE CONTROL.

Las actividades de control estarán constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, dirigidos primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, los cuales pueden agruparse en tres categorías:

- Las operaciones
- La confiabilidad de la información financiera
- El cumplimiento de leyes y reglamentos

En todos los niveles de la empresa EQUINEHY Ltda., deberá existir una responsabilidad de ejercer control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuáles son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones.

A continuación se relacionaran algunas de las actividades de control que deben ser ejecutadas por los respectivos encargados:

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, re cálculos, análisis de consistencia, pre numeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

Es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues éstas desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones. A su vez los avances tecnológicos requieren una respuesta profesional calificada y anticipativa desde el control.¹¹

PROGRAMA DE AUDITORIA

OBJETIVO

Dar a la empresa EQUINEHY Ltda., una herramienta fácil de gestionar que le permitirá hacer una evaluación constante de los hallazgos negativos evidenciados en desempeño del control interno, para que sean corregidos en el tiempo posible

¹¹ <http://www.sigen.gov.ar>

AREA	ACTIVIDAD A DESARROLLAR	TIEMPO DE EJECUCION	RESPONSABLE	OBSEVACIONES
LEGAL Y ADMINISTRATIVA	Diseñar o ajustar la estructura organización adecuada al crecimiento de la empresa.		Encargado área administrativa	
	Actualizar el Objetivo Social ante la Cámara de Comercio de Bogotá.		Encargado área administrativa	
	Crear El departamento de Recursos Humanos.		Encargado área administrativa	
	Establecer un encargado de tesorería, que responda por todo esta área.		Encargado área administrativa	
	Verificar que las actas de reuniones estén correctamente diligenciadas y archivadas		Contador y/o revisor fiscal	
	Definir y plasmar las políticas empresariales		Encargado área administrativa	
	Diseñar los objetivos empresariales acordes a la organización		Encargado área administrativa	
	Elaborar manuales de funciones para cada área de la compañía		Encargado área administrativa	
	Elaborar manuales de procesos y procedimientos para todas las áreas de la compañía		Encargado área administrativa	
CONTABLE Y FINANCIERA	Limitar las funciones del mensajero para no excederlo en sus funciones		Gerente General	
	Establecer políticas contables ajustadas a la norma		Jefe área de Contabilidad	

	Mantener un fondo de caja menor fijo		Gerente General	
	Diseñar presupuestos anuales de Ingresos y gastos		Jefe área de Contabilidad	
VENTAS E INVENTARIOS	Establecer las políticas de ventas		Jefe área de ventas	
	Diseñar e implementar políticas para el manejo de inventarios		Jefe área de ventas	
	Constatar los inventarios físicos por lo menos una vez al mes		Jefe área de ventas	
COMPRAS	Estructurar un departamento de compras o encargado.		Jefe de Compras	
	Delimitar las funciones para esta área		Jefe de Compras	
	Implementar las políticas para esta área		Jefe de Compras	
PRODUCCION	Actualizar manuales de funciones para esta área		Jefe de Producción	
	Actualizar manuales de procesos y procedimientos		Jefe de Producción	
	Realizar el seguimiento a los temas tratados en las reuniones con los empleados de esta área		Jefe de Producción	
	Capacitar a los empleados de esta área según se considere conveniente		Jefe de Producción	
	Socializar con los trabajadores la línea de mando, misión y visión.		Jefe de Producción	

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Es imprescindible contar con la información periódica y oportuna para orientar las acciones en concordancia con los demás miembros de la empresa, todo esto encaminado hacia el mejor logro de los objetivos. La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales. La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones.

Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente. Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

Asimismo el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de qué manera deben comunicar la información relevante que generen.

Los informes deben transmitirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras.¹²

SUPERVISIÓN Y MONITOREO.

El objetivo de la supervisión es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

¹² <http://www.sigen.gov.ar>

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

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

- Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.
- Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (auto-evaluación), la auditoría interna (incluida en el planeamiento o solicitada especialmente por la dirección), y los auditores externos.
- Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables. La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.
- Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.
- El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad. Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:

- El alcance de la evaluación.
- Las actividades de supervisión continuadas existentes.
- La tarea de los auditores internos y externos.
- Áreas o asuntos de mayor riesgo.
- Programa de evaluaciones.
- Evaluadores, metodología y herramientas de control.
- Presentación de conclusiones y documentación de soporte.
- Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.
- Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

8. PRESUPUESTO

RECURSOS HUMANOS

Estudiantes Universidad de Cundinamarca (2) **5,000,000.00**

(50% del salario durante 4 meses)

Total Gasto de personal **5,000,000.00**

OTROS GASTOS	CANTIDAD	VALOR UNIDAD	TOTAL
Resma de papel	2	8000	16,000
Bolígrafos	12	800	9,600
Lápices	12	600	7,200
Borradores	12	500	6,000
Fotocopias	150	100	15,000
Impresiones	100	100	10,000
Viáticos	2	800000	1,600,000
Total Otros gastos			1,663,800
Total Gastos			6,663,800

9. IMPACTO SOCIAL, ECONOMICO, CULTURAL Y AMBIENTAL DEL PROYECTO

9.1. IMPACTO SOCIAL

Con el presente trabajo investigativos se pretende aportarle a la Compañía EQUINEHY Ltda. Unas normas y requisitos mínimos para establecer un control interno que le permita a la organización y a sus integrantes crecer en beneficio de las dos partes, por un lado a la empresa le servirá para optimizar los procesos administrativos y productivos y por otra parte le permitirá a los trabajadores un desempeño laboral fundamentado en las cualidades y capacidades propias de cada trabajador.

Para la empresa EQUINEHY Ltda. Su activo más valioso es su capital humano y con la adecuada implementación de un control interno se logra minimizar los riesgos propios de la actividad de cada uno de sus trabajadores. Mediante el aporte de herramientas se otorgan responsabilidades a todos los niveles, delimitando las funciones de cada trabajador sobre bases fundamentadas en las capacidades individuales y colectivas. Por consiguiente, el beneficio cuando se mitigan los riesgos no es solo para la empresa, sino que también para los empleados y por consiguiente para sus familias que no verán afectada la tranquilidad y sus ingresos económicos.

Si la empresa tiene clara una identidad, los objetivos y unas metas definidas que sean comunes a la organización y todos sus empleados, existirá unidad laboral y sinergia que robustece la empresa desde adentro, todos los trabajadores adquirirán sentido de pertenencia, se sentirán motivados y aumentara el compromiso con la organización.

9.2. IMPACTO ECONÓMICO

La compañía EQUINEHY Ltda. Es una organización con un alto crecimiento en la última década, su actividades no se limitan únicamente al territorio nacional, gran parte de sus productos son exportados a otros países como México, Perú y Ecuador. Por ende al tener un sistema de control interno que demuestre el grado de organización, mejorara la imagen de la compañía en cualquier nación donde pretendan incursionar con los diferentes productos.

Los beneficios que traerá a la compañía están reflejados en el ahorro significativo de recursos económicos (materias primas, servicios públicos, pagos indebidos de salarios, etc.), mejorando así los ingresos percibidos por los socios de empresa. Los empleados también se benefician directamente, porque al establecer un control dinámico y acorde a la organización se podrá valorar el rendimiento de cada trabajador para promover incentivos o asensos laborales.

9.3. IMPACTO CULTURAL

El impacto cultural definirá el comportamiento de la empresa EQUINEHY Ltda. Basado en los criterios de la cultura organizacional, que sirven como eje institucional para establecer los lineamientos del control interno. La cultura organizacional es la unión de normas, valores y hábitos compartidos por los empleados de la organización, para que cuando interactúen dentro y fuera de la empresa se haga de una forma respetuosa y adecuada. Su utilidad será mediada en tal forma cuando detecte los problemas y encuentre las soluciones lo antes posible.

9.4. IMPACTO AMBIENTAL.

La empresa EQUINEHY Ltda., durante su etapa de producción utiliza diferentes materiales como son: el acero, aluminio, bronce, entre otros metales, productos derivados del petróleo como aceites, resinas, pinturas, plásticos y similares, también en las diferentes etapas hay un uso elevado de energía eléctrica y agua, la mayoría de estos recursos no son renovables pero si algunos reciclables.

Aunque a simple vista pareciera que un diseño de control interno no genera ningún impacto ambiental, lo cierto es que cuando una empresa trabaja en un ambiente organizado optimiza el uso de recursos naturales como el agua, los minerales o maderas, esto es conocido como cultura ambiental

Generando cultura ambiental, se limitara el impacto negativo al medio ambiente, se motivará el cuidado de plantas y agua, se motivara la clasificación de las basuras (reciclaje) dentro de la empresa, beneficiando tanto a los usuarios como a los empleados.

11. CONCLUSIONES

El objetivo principal que se planteó con el desarrollo del presente trabajo fue el diagnóstico y posterior diseño de un sistema de control acorde a las necesidades de la compañía EQUINEHY Ltda. Dicho objetivo se cumplió a cabalidad dentro del tiempo programado.

Después de evaluar y dictaminar que no poseía el sistema de control interno como tal, nos dimos a la tarea de realizarlo de la forma más satisfactoria a la gerencia de la compañía y cumpliendo con los estándares mínimos exigidos.

Con el diagnóstico al control interno que se le realizó a la empresa EQUINEHY Ltda. Se pudo establecer lo importante que sería para la misma un diseño y una eventual implementación del Sistema Integro de Control basado en el modelo COSO. Esto permitirá a la organización minimizar los riesgos que pueda ocasionar la falta de planeación y control ejercido por la administración. Los beneficios que traería a la compañía la posterior implementación son múltiples, van desde la mejora progresiva en las funciones de cada uno de los integrantes de la compañía, hasta llegar a la optimización de los recursos económicos.

Teniendo en cuenta que la empresa EQUINEHY Ltda. Es una organización que desarrolla sus labores de una forma integral basada en experiencias adquiridas por las exigencias del mercado y el importante crecimiento que ha reflejado en los últimos años, el control interno que se diseñó fue ajustado a todas las necesidades y requerimientos de la empresa para que no ocasionara traumatismos en el libre desempeño de las actividades propias de misma.

Los manuales de funciones, procesos y procedimientos que se diseñaron para cada una de las áreas, son piezas claves y fundamentales, que aplicadas

sistemáticamente mejoraran sustancialmente la eficacia y la eficiencia en las actividades administrativa y productivas, siempre y cuando se haga el seguimiento adecuado y las correcciones pertinentes.

Se realizó un análisis área por área de las actividades ejecutadas, mediante el manejo de encuestas, entrevistas a las personas encargadas y visitas en cada una de los puntos en cuestión, con el fin de determinar las actividades a corregir. Luego se presentó un documento con las recomendaciones que nos parece pertinente implementar en el menor tiempo posible.

La importancia de los manuales radica en la asignación de roles, aún para las áreas que no están delimitadas en la empresa, como es el caso del departamento de compras, recursos humanos o el de inventarios. Tener establecidas estas funciones y roles ayudan a la organización a cumplir con su objetivo institucional y la misión propuesta por la gerencia con el mínimo de recursos.

12. RECOMENDACIONES

- ✓ La empresa debe realizar un constante estudio y actualización de su plan organizacional u organigrama ajustado a los nuevos cargos que se generen por el crecimiento de la empresa.
- ✓ A la compañía le proponemos la creación de algunos departamentos que le ayudarían a mejorar el desempeño, como es el caso del departamento de Compras, Control interno, tesorería y Recursos Humanos. Teniendo en cuenta que la compañía está en proceso de crecimiento, estas áreas le permitirían optimizar los recursos a medida que se mitigan los riesgos que impactan directamente a los bienes de esta. Para implantar cada departamento se necesitaría inicialmente un auxiliar técnico para cada uno de los mismos, con un salario promedio de 800.000 pesos mensuales. Cada departamento se iría perfeccionando a medida que la empresa lo vaya requiriendo. El impacto económico ocasionado por la creación los departamentos sería medido con el retorno de los beneficios obtenidos.
- ✓ Revisar que las actas de reuniones anteriores ya que les faltan las firmas y en adelante mantenerlas al día en sus respectivos requerimientos para así poder archivarlas debidamente.
- ✓ Implementar las políticas, manuales de procedimientos y funciones empresariales sugeridas o las que la empresa vea convenientes para que la misma pueda ser regida de manera adecuada y a la hora de tomar decisiones la compañía minimice errores.
- ✓ Establecer unas políticas contables ajustadas a las IFRS-NIIF, teniendo en cuenta que las NIIF tratan requerimientos de reconocimiento, medición, presentación y revelación de partidas y elementos de los estados financieros.
- ✓ Mantener una base fija para el monto de la caja menor y hacer arqueos aleatorios con más frecuencia para evitar riesgos de pérdida u otros inconvenientes.

- ✓ Elaborar presupuestos anuales de ingresos y gastos que permitan medir la efectividad de la compañía año tras año ya que es primordial para la empresa.
- ✓ Los controles de los inventarios deben ser realizados por personas ajenas a esta área y deben realizarse más continuamente.
- ✓ Socializar con los empleados de las diferentes áreas y en especial con el personal de producción los cambios y ajustes que se hagan, como es el caso de la misión, la visión y el organigrama, de tal forma que tengan clara la línea de mando.
- ✓ Realizar las capacitaciones que se consideren oportunas para los empleados, en especial a los encargados de producción.
- ✓ Hacer los ajustes en los contratos laborales con respectó a los salarios y a los nuevos cargos obtenidos por algunos de ellos.

13. BIBLIOGRAFIA

- ✓ COSO 2005. CONTROL INTERNO. INFORME COSO. BOGOTÁ, ECOE EDICIONES, (ESTA TRADUCCIÓN ES LA CUARTA EDICIÓN EN ESPAÑOL, EL ORIGINAL EN INGLÉS FUE PUBLICADO EN 1992)
- ✓ HERNÁNDEZ CELIS DOMINGO (2003) CONTROL EFICAZ DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS MÚLTIPLES.
- ✓ KOONTZ, HAROLD, 1998 “ADMINISTRACIÓN: UNA PERSPECTIVA GLOBAL “, MC GRAW - HILL, ANÁLISIS DOFA 478P
- ✓ JOSÉ JOAQUÍN ORTIZ B, AUDITORIA INTEGRAL, ECO EDICIONES.
- ✓ LA LEY 87 DE 1993, EN SU ARTÍCULO 1º, ESTABLECIÓ ESTA DEFINICIÓN PARA EL SISTEMA DEL CONTROL INTERNO.
- ✓ ÁLVAREZ T.M., 1996, “MANUAL PARA ELABORAR MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS”, MÉXICO, EDITORIAL PANORAMA,.
- ✓ MANTILLA B, SAMUEL ALBERTO, TRADUCTOR: CONTROL INTERNO COSO, BUCARAMANGA, COLOMBIA, OCTUBRE 2003, TERCERA EDICIÓN.
- ✓ BLANCO LUNA, YANDEL, “AUDITORÍA INTEGRAL: NORMAS Y PROCEDIMIENTOS, BOGOTÁ ECOEDICIONES 2012
- ✓ MANTILLA B, SAMUEL ALBERTO, “AUDITORIA DEL CONTROL INTERNO” EDITORIAL: ECOEDICIONES, 2013
- ✓ ESTUPIÑAN GAITÁN, RODRIGO “CONTROL INTERNO Y FRAUDES” 2DA EDICIÓN BOGOTÁ 2006, EDITORIAL ECOEDICIONES.
- ✓ PÉREZ, RAFAEL; NIETO, MAURICIO; VELÁSQUEZ, ANDRÉS; CASTELLANOS, GONZALO; GARZÓN, MARIO; VARGAS HUGO; ... LÓPEZ DE MESA, JAIME; 2009; MODELO DE MODERNIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES; UNIVERSIDAD EAN.

14. CIBERGRAFIA

- ✓ <http://www.gerencie.com/el-informe-coso.html>
- ✓ [file:///D:/Downloads/dec3022_13%20\(1\).pdf](file:///D:/Downloads/dec3022_13%20(1).pdf)
- ✓ www.coso.org/aboutus.htm
- ✓ <http://www.sigen.gov.ar>
- ✓ www.auditoriainternadegobierno.cl/wp-content/uploads/2014/12/COSO-2013.pdf
- ✓ www.coso.org/documents/IC_COSO_COMMENTS/PREVIOUS/86-07c92ffb-6afe-466d-863b-6a0634c1dac4_CI-basado-en-principios-Enero-2012.pdf
- ✓ escarletteauditoria.blogspot.com/2012/11/modelos-de-control-losmodelos-han-sido.html
- ✓ apps.contraloria.gob.pe/packanticorrupcion/control_interno.html
- ✓ www.jcc.gov.co
- ✓ dartscompany.50webs.com/Equinehy/equinehy.html

15. ANEXOS

