

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 1 de 8</b>

**FECHA** miércoles, 13 de diciembre de 2017

Señores  
**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA**  
 BIBLIOTECA  
 Ciudad

<b>UNIDAD REGIONAL</b>	Extensión Facatativá
<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	Trabajo De Grado
<b>FACULTAD</b>	Ciencias Administrativas Económicas y Contables
<b>NIVEL ACADÉMICO DE FORMACIÓN O PROCESO</b>	Pregrado
<b>PROGRAMA ACADÉMICO</b>	Contaduría Pública

Los Autores:

<b>APELLIDOS COMPLETOS</b>	<b>NOMBRES COMPLETOS</b>	<b>No. DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN</b>
Bolaños Gómez	Andrea Katherine	1070970058
Segura Molina	Javier Ricardo	1070967370

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
 Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
 www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
 NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad  
 Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 2 de 8</b>

Director(Es) y/o Asesor(Es) del documento:

<b>APELLIDOS COMPLETOS</b>	<b>NOMBRES COMPLETOS</b>
Castañeda Camelo	Rocio

<b>TÍTULO DEL DOCUMENTO</b>
DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL AREA DE CARTERA Y COMPRAS DE LA EMPRESA ENCOEXPRES "COLOMBIANA DE ENCOMIENDAS" SA

<b>SUBTÍTULO</b> (Aplica solo para Tesis, Artículos Científicos, Disertaciones, Objetos Virtuales de Aprendizaje)

<b>TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:</b> Aplica para Tesis/Trabajo de Grado/Pasantía
Contaduría Pública

<b>AÑO DE EDICION DEL DOCUMENTO</b>	<b>NÚMERO DE PÁGINAS</b>
2017	163

<b>DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS</b> (Usar 6 descriptores o palabras claves)	
<b>ESPAÑOL</b>	<b>INGLÉS</b>
1.Auditoria	Audit
2.Control Interno	Internal Control
3.Gestion	Gestion
4.Implementacion	Implementation
5.Procedimientos	Procedures
6.Riesgo	Risk

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
 Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
 www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
 NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad  
 Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*



<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
	<b>PAGINA: 3 de 8</b>

## RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS

(Máximo 250 palabras – 1530 caracteres, aplica para resumen en español):

### RESUMEN

La presente propuesta tiene como finalidad solucionar los problemas de la compañía basándose en el modelo de control interno COSOIII.

Así mismo, buscando la operación eficiente de la empresa, la investigación permite localizar las problemáticas principales y subyacentes dentro del ente económico que limitan la realización óptima del trabajo de grado, según los antecedentes de la compañía, abriendo paso a la revisión integral de cartera y compras evaluando el problema, y dándole solución a los objetivos propuestos del trabajo.

Tener fuentes y bases teóricas son fundamentales para las ponencias de la propuesta, por tal motivo la definición de conceptos e hipótesis de investigación, operacionales y estadísticas se desarrollarán a medida que se adelante la propuesta, mediante supuestos implícitos postulados.

Durante el desarrollo del contenido y ya identificado cada inconveniente a solucionar, se refleja las posibles soluciones y la propuesta suministrada para obtener un ambiente de control, una evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y la supervisión de monitoreo personalizadas para cada área a desarrollar (cartera y compras).

Igualmente, el examen del establecimiento y cumplimiento de los planes, políticas, metas y objetivos trazados por la dirección general en todas las fases del proceso administrativo, planeación, organización, dirección, control y evaluación.

Entre los aspectos a diseñar se pueden señalar: el cumplimiento de la misión, visión y objetivos trazados por la empresa, la conformación de una estructura orgánica, la creación de manual de funciones, reglamentos, normas legales etc.

### ABSTRAC

The purpose of this proposal is to solve the company's problems based on the COSOIII internal control model.

Likewise, looking for the efficient operation of the company, the investigation allows locating the main and underlying problems within the economic entity that limit the optimal performance of the degree work, according to the company's background, opening the way to the integral review of the portfolio and purchases evaluating the problem, and giving solution to the proposed objectives of the work.

Having sources and theoretical bases are fundamental for the presentations of the proposal, for this reason the definition of concepts and research, operational and statistical hypotheses will be developed as the proposal is advanced, through implicit assumptions postulated.

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
NIT: 890.680.062-2

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 4 de 8</b>

During the development of the content and already identified each inconvenience to be solved, the possible solutions and the supplied proposal are reflected to obtain an environment of control, an evaluation of risks, the control activities, the information systems and the supervision of personalized monitoring for each area to develop (portfolio and purchases).

Also, the examination of the establishment and fulfillment of the plans, policies, goals and objectives outlined by the general direction in all the phases of the administrative process, planning, organization, direction, control and evaluation.

Among the aspects to design can be noted: the fulfillment of the mission, vision and objectives set by the company, the formation of an organic structure, the creation of a manual of functions, regulations, legal norms, etc.

### AUTORIZACION DE PUBLICACIÓN

Por medio del presente escrito autorizamos a la Universidad de Cundinamarca para que, en desarrollo de la presente licencia de uso parcial, pueda ejercer sobre nuestra obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que, en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación.

En consecuencia, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente licencia se autoriza a la Universidad de Cundinamarca, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad; así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado una alianza, son:

Marque con una "X":

AUTORIZAMOS	SI	NO
1. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer.	X	
2. La comunicación pública por cualquier procedimiento o medio físico o electrónico, así como su puesta a disposición en Internet.	X	

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
 Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
[www.ucundinamarca.edu.co](http://www.ucundinamarca.edu.co) E-mail: [info@ucundinamarca.edu.co](mailto:info@ucundinamarca.edu.co)  
 NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad  
 Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 5 de 8</b>

3. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previa alianza perfeccionada con la Universidad de Cundinamarca para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones.	X	
4. La inclusión en el Repositorio Institucional.	X	

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, la presente licencia parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso nuestra obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

Para el caso de las Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, de manera complementaria, garantizamos en nuestra calidad de estudiantes y por ende autores exclusivos, que la Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía en cuestión, es producto de nuestra plena autoría, de nuestro esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de nuestra creación original particular y, por tanto, somos los únicos titulares de la misma. Además, aseguramos que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifestamos que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos de la Tesis o Trabajo de Grado es nuestra competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

Sin perjuicio de los usos y atribuciones otorgadas en virtud de este documento, continuaremos conservando los correspondientes derechos patrimoniales sin modificación o restricción alguna, puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación de los derechos patrimoniales derivados del régimen del Derecho de Autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "*Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores*", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. En consecuencia, la Universidad de Cundinamarca está en la obligación de **RESPETARLOS Y HACERLOS**

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
NIT: 890.680.062-2

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 6 de 8</b>

RESPETAR, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

**NOTA:** (Para Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía):

**Información Confidencial:**

Esta Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial y demás similar, o hace parte de la investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado. **SI \_\_\_ NO \_x\_.**

En caso afirmativo expresamente indicaremos, en carta adjunta tal situación con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

**LICENCIA DE PUBLICACIÓN**

Como titulares del derecho de autor, confieremos a la Universidad de Cundinamarca una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, por un plazo de 5 años, que serán prorrogables indefinidamente por el tiempo que dure el derecho patrimonial del autor. El autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito. (Para el caso de los Recursos Educativos Digitales, la Licencia de Publicación será permanente).

b) Autoriza a la Universidad de Cundinamarca a publicar la obra en formato y/o soporte digital, conociendo que, dado que se publica en Internet, por este hecho circula con un alcance mundial.

c) Los titulares aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.

d) Los Autores, garantizamos que el documento en cuestión, es producto de nuestra plena autoría, de nuestro esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de nuestra creación original particular y, por tanto, somos los únicos titulares de la misma. Además, aseguramos que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales.

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
 Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
[www.ucundinamarca.edu.co](http://www.ucundinamarca.edu.co) E-mail: [info@ucundinamarca.edu.co](mailto:info@ucundinamarca.edu.co)  
 NIT: 890.680.062-2

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b>
		<b>PAGINA: 7 de 8</b>

Adicionalmente, manifestamos que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos es de nuestra competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

e) En todo caso la Universidad de Cundinamarca se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.

f) Los titulares autorizan a la Universidad para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

g) Los titulares aceptan que la Universidad de Cundinamarca pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

h) Los titulares autorizan que la obra sea puesta a disposición del público en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en el "Manual del Repositorio Institucional AAAM003"

i) Para el caso de los Recursos Educativos Digitales producidos por la Oficina de Educación Virtual, sus contenidos de publicación se rigen bajo la Licencia Creative Commons: Atribución- No comercial- Compartir Igual.



j) Para el caso de los Artículos Científicos y Revistas, sus contenidos se rigen bajo la Licencia Creative Commons Atribución- No comercial- Sin derivar.



**Nota:**

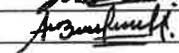
Si el documento se basa en un trabajo que ha sido patrocinado o apoyado por una entidad, con excepción de Universidad de Cundinamarca, los autores garantizan que se ha cumplido con los derechos y obligaciones requeridos por el respectivo contrato o acuerdo.

La obra que se integrará en el Repositorio Institucional, está en los siguientes archivos.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2017-11-16</b> <b>PAGINA: 8 de 8</b>

<b>Nombre completo del Archivo Incluida su Extensión (Ej. PerezJuan2017.pdf)</b>	<b>Tipo de documento (ej. Texto, imagen, video, etc.)</b>
1. Diseño del sistema de control interno para el área de cartera y compras de la empresa Encoexpres "colombiana de encomiendas".pdf	Texto

En constancia de lo anterior, Firmamos el presente documento:

<b>APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS</b>	<b>FIRMA (autógrafa)</b>
Segura Molina Javier Ricardo	
Bolaños Gómez Andrea Katherine	

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
 Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000  
 www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co  
 NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad  
 Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL AREA DE CARTERA  
Y COMPRAS DE LA EMPRESA ENCOEXPRES "COLOMBIANA DE  
ENCOMIENDAS" S.A

ANDREA KATHERINE BOLAÑOS GOMEZ

JAVIER RICARDO SEGURA MOLINA

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONOMICAS Y CONTABLES

CONTADURIA PÚBLICA

FACATATIVÁ

2017

DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL AREA DE CARTERA  
Y COMPRAS DE LA EMPRESA ENCOEXPRES "COLOMBIANA DE  
ENCOMIENDAS SA"

ANDREA KATHERINE BOLAÑOS GOMEZ

JAVIER RICARDO SEGURA MOLINA

MONOGRAFIA

DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO: ROCIO CASTAÑEDA CAMELO

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONOMICAS Y CONTABLES

CONTADURIA PÚBLICA

FACATATIVÁ

2017

Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

C.P. ROCIO CASTAÑEDA CAMELO  
DIRECTORA

---

Por definir  
JURADO 1

---

Por definir  
JURADO 2

---

Por definir  
JURADO 3

Facatativá, 23 de octubre de 2017

Esta obra se dedica primeramente a Dios por concedernos el privilegio de la vida y ofrecernos lo necesario para lograr nuestras metas y objetivos; a nuestras Familias, quienes siempre nos apoyaron desde un principio, Con sus esfuerzos y sacrificios que hacen que este Sueño sea realidad.

A la universidad de Cundinamarca por brindarnos una formación profesional íntegra y de calidad, y a cada uno de sus profesores y maestros que dedicaron Tiempo y esfuerzo durante largas jornadas estudiantiles, suministrando Su conocimiento o experiencia contribuyendo con el desarrollo Personal de cada uno de nosotros.

**Andrea Katherine Bolaños Gómez**  
**Javier Ricardo Segura Molina**

## AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar nuestra inmensa gratitud:

A Dios por permitirnos emprender y continuar un camino lleno de bendiciones y éxitos, por darnos la oportunidad de obtener otro triunfo colmado de salud, sabiduría y entendimiento.

A nuestra familia por ser siempre incondicionales y darnos toda la moral suficiente para afrontar todos los retos de la vida.

A la Universidad de Cundinamarca y todo su cuerpo administrativo y de tutores, en especial a nuestra directora, C.P. Rocío Castañeda Camelo y jurados por su talento, dedicación y paciencia durante toda nuestra formación como profesionales de contaduría Pública.

A ENCOEXPRES S.A., a sus directivas y personal administrativo, por su valioso apoyo para el desarrollo del presente trabajo de grado.

A todos nuestros compañeros, amigos y conocidos que hicieron parte indispensable del desarrollo personal y profesional en el transcurso de la carrera.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	19
1. PROBLEMA	20
1.1 TITULO	20
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA	21
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	21
1.4.1 Objetivo general	21
1.4.2 Objetivos específicos	21
1.5 LIMITACION DE LA INVESTIGACION	22
2. MARCO TEÓRICO	24
2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	24
2.2 ANTECEDENTES DEL CONTROL INTERNO	25
2.3 DEFINICION DEL CONTROL INTERNO	25
2.4 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO	26
2.5 EVOLUCIONES DEL CONTROL INTERNO	26
2.5.1 Primera generación del control interno	27
2.5.2 Segunda generación del control interno	27
2.5.3 Tercera generación del control interno	28
2.6 ADMINISTRACION DE CARTERA	33
2.7 ADMINISTRACION DE PROVEEDORES	34
2.8 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	35
2.8.1 Componentes del manual de procedimientos	35
2.9 FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO	35
2.10 MANUAL DE FUNCIONES	36
2.10.1 Definición del manual de funciones	37
2.10.2 Quien debe utilizar el manual de funciones	37
2.11 INDICADORES FINANCIEROS	38
3. MARCO CONCEPTUAL	39
3.1 CONTROL INTERNO	39
3.1.1 Clases de control interno	39
3.2 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO	39
3.3 RIESGOS DE AUDITORIA	40
3.4 RIESGOS DE DETECCION	40
3.5 EVALUACION DEL RIESGO	40
3.6 ACTIVIDADES DE CONTROL	41
3.7 AUDITORIA INTERNA	41
3.8 ALCANCE DE UNA REVISION	41
3.9 ARCHIVO DE AUDITORIA	41
3.10 AUDITOR INTERNO	41

3.11 ESCEPTICISMO PROFESIONAL	41
3.12 EVIDENCIA DE AUDITORIA	42
3.13 IMPORTANCIA RELATIVA O MATERIALIDAD PARA LA EJECUCIÓN DE UN TRABAJO	42
4. METODOLOGIA	43
4.1 DELIMITACION DEL PROBLEMA	43
4.1.1 Espacio	43
4.1.2 Tiempo	43
4.1.3 Universo	43
4.2 METODOS DE INVESTIGACION	43
4.2 Administración de Riesgos	43
4.2.1 Método Inductivo	43
4.2.2 Método Hipotético-inductivo	43
4.3 MUESTRA Y POBLACION	44
4.4 TIPO DE INVESTIGACION	44
4.5 FUENTES Y TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION	44
4.5.1 Encuestas	45
4.5.2 Entrevistas	45
4.5.3 Observación directa	46
4.5.4 Fuentes secundarias	46
5. TECNICAS DE ANALISIS	47
5.1 PROCESAR LA INFORMACION	47
5.2 MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL	47
6 RECURSOS DISPONIBLES	48
6.1 RECURSO HUMANO	48
6.2 RECURSOS MATERIALES	48
6.3 RECURSOS INSTITUCIONALES	48
CAPITULO I	49
1 ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA ENCO EXPRES S. A	49
1.1 Constitución	49
1.2 Razón social	49
1.3 Objeto social	49
1.4 Representante legal	49
1.5 Establecimiento	49
1.6 Actividad Comercial	49
1.7 Misión	50
1.8 Visión	50
1.9 Historia	50
1.10 Política de gestión integral	51
1.11 Valores corporativos	51

1.12 Objetivos integrales	51
CAPITULO II	53
2 ANALISIS DEL ENTORNO	53
2.1 TECNICA DE TASCOI	53
CAPITULO III	57
3. DIAGNOSTICO REAL DEL PROCESO	57
3.1 AMBIENTE DE CONTROL	57
3.1.1 Recursos humanos y nomina	58
3.1.2 Gerencia	59
3.1.3 Financiera	60
3.2 MATRIZ DEL RIESGO	61
3.2.1 Riesgo sistemático	62
3.2.2 Riesgo no sistemático	62
3.3 ACTIVIDADES DE CONTROL	62
3.3.1 Facturación de cartera	62
3.3.2 Cobro de cartera	62
3.3.3 Cartera de mora	63
3.3.4 Llamada telefónica	63
3.4 SUPERVISION Y VIGILANCIA	64
3.5 INFORMACION Y COMUNICACIÓN	64
CAPITULO IV	66
4. DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	66
4.1 ORGANIGRAMA	66
4.1.1 MATRIZ DE RIESGOS AREA CARTERA	67
4.1.2 MATRIZ DE RIESGOS AREA COMPRAS	70
4.2 MANUAL DE FUNCIONES AREA DE CARTERA	72
4.3 SELECCIÓN DE PERSONAL	76
4.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS AREA DE CARTERA	79
4.5 PROCEDIMIENTOS DE CARTERA	80
4.5.1 Estudio clientes crédito	80
4.5.2 Facturación cartera	80
4.5.3 Cobro de cartera	81
4.5.4 Cartera en mora	81
4.5.5 Almacenamiento de mercancías	82
4.5.6 Auditoria, contratos	82
4.5.7 Indemnización y cruce de cuentas	82
4.5.8 Documentos y registros asociados	83
4.6 RESPONSABLES DE CAMBIOS	83
4.7 FLUJOGRAMA DE CARTERA	83
4.8 DISEÑO POLITICA DE CARTERA	84
4.9 DISEÑO MANUAL DE FUNCIONES AREA DE COMPRAS	89

4.10 DISEÑO DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS	92
4.11 EJECUCION Y DESARROLLO	93
4.11.1 Selección de proveedores	93
4.11.2 Compra	94
4.11.3 Revaluación de proveedores	95
4.12 PROCEDIMIENTO DE COMPRAS	97
4.13 DOCUMENTOS Y REGISTROS ASOCIADOS	101
4.14 FLUJOGRAMA	107
4.15 POLITICAS DE COMPRAS	108
4.16 DISEÑO DE ENCUESTAS	110
4.16.1 Registro fotográfico de encuestas	114
CONCLUSIONES	129
RECOMENDACIONES	130

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Rotación de cartera y periodo promedio de cobro	38
Tabla 2. Rotación de cartera y periodo promedio de cobro Enco Exprés s.a.	38
Tabla 3. Matriz de riesgos de la compañía.	61
Tabla 4. Indicador cobro de cartera	63
Tabla 5. Matriz de riesgos Cartera enco exprés “colombiana de encomiendas”	67
Tabla 6. Matriz de riesgos Compras enco exprés “colombiana de encomiendas”	70
Tabla 7. Manual de funciones de cartera	72
Tabla 8. Proceso de selección de personal	76
Tabla 9. Manual de funciones de compras	91
Tabla 10. Proceso de compras	97
Tabla 11. Formatos de compras	103

## LISTAS ESPECIALES (ILUSTRACIONES)

	Pág.
Figura 1. Marco que conecta e integra los criterios.	31
Figura 2. Tendencia de aplicación de los modelos de control interno	31
Figura 3. Ilustración grafica componentes estructurados control interno.	32
Figura 4. Procesos que intervienen en la compra, evaluando proveedores.	34
Figura 5. Flujograma procedimiento.	36
Figura 6. Modelo de coso II	39
Figura 7. Flota y equipo de transporte	50
Figura 8. Matriz Dofa	53
Figura 9. Definición de TASCOI	54
Figura 10. Tascoi enco exprés “colombiana de encomiendas”	55
Figura 11 Organigrama enco exprés “colombiana de encomiendas”	66
Figura 12. Flujograma de cartera.	83
Figura 13. Días de vencimiento Deterioro de cartera	88
Figura 14. Proceso ideal de compras.	96
Figura 15. Flujograma de compras	107
Figura 16. Diseño de encuestas	110
Figura 17. Resultado de encuesta	112
Figura 18. Registro fotográfico de encuestas	114

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Registro único tributario Enco exprés “colombiana de encomiendas”	131
Anexo B. Registro único tributario Enco exprés “colombiana de encomiendas”	135
Anexo C. Certificado de Existencia y Representación Legal Enco exprés “colombiana de encomiendas”	141
Anexo D. Informes de Gestión de los cuerpos Directivos y de Control permanente, asamblea 2016	148
Anexo E. Estados Financieros de Enco exprés “colombiana de encomiendas”	151
Anexo F. Dictamen sobre los Estados Financieros	155
Anexo G. Modelos de recolección de datos	157
Anexo H. Estados Financieros	158

## GLOSARIO

**Auditor:** Un contador independiente que hace una revisión de los estados financieros.

**Auditoría contable:** Es el examen de información contable – financiera por parte de una tercera persona, distinta de la que la preparó, con la intención de emitir una opinión sobre su razonabilidad, dando a conocer los resultados de su examen, a fin de aumentar la confiabilidad de tal información.

**Auditoría funcional:** Auditoría operacional que trata una o más funciones específicas dentro de una organización, como la función de la nómina de pago o la función de ingeniería de producción.

**Auditoría interna:** Es una función de evaluación independiente, establecida por una empresa para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la organización. El objetivo de una auditoría interna es asesorar a los miembros de la organización en el desempeño efectivo de sus responsabilidades. Para tal fin los Auditores internos se proveen de análisis, evaluaciones, recomendaciones, consejos e información concerniente a las actividades revisadas. Los objetivos de la auditoría interna incluyen promover controles efectivos a costos razonables.

**Calidad:** Capacidad de un conjunto de características inherentes de un producto, sistema o proceso para cumplir los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas. El término Calidad puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, buena o excelente.

**Capacidad:** Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple con los requisitos para ese producto.

**Código de Ética:** El propósito del Código de Ética de The Institute of Internal Auditors (IIA) es el de promover una cultura ética en la profesión global de auditoría interna. Es necesario y apropiado contar con un código de ética para la profesión de auditoría interna ya que ésta se basa en la confianza que se imparte a su aseguramiento objetivo sobre los riesgos, los controles y el gobierno. El Código de Ética se aplica tanto a las personas como a las entidades que suministran servicios de auditoría interna.

**Comprobación:** El uso de documentos para apoyar operaciones o montos registrados.

**Confirmación:** Es un tipo de circularización, cuya característica es obtener directamente de un cliente deudor, su afirmación de que los valores registrados a su cargo en la Entidad Auditada, son coincidentes con los que dicho cliente

conserva en sus propios registros. Se usa principalmente en la Auditoría Financiera con motivo del examen de los créditos activos.

**Contabilidad:** El proceso de registrar, clasificar y resumir sucesos económicos en forma lógica a fin de proporcionar información financiera para la toma de decisiones.

**Contador público:** Una persona que ha cumplido con los requisitos regulatorios, que se ha titulado. Un CP tiene como responsabilidad principal el desempeño de la función de auditoría sobre estados financieros históricos publicados de entidades financieras comerciales y no comerciales.

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

**Dictamen:** Opinión técnica e independiente sobre el grado de razonabilidad con que se presenta la información financiera de una empresa y que se sustenta en el examen de auditoría elaborado por un Contador Público Colegiado.

**Dictamen de auditoría:** Documento que expide el contador público con su firma al terminar una auditoría de balance y que contiene dos secciones:

1. Una breve explicación del alcance de trabajo realizado.
2. Su opinión profesional de los estados financieros examinados en cuanto a que, si se presenta de una manera razonable la situación financiera de la empresa, conforme a principios de contabilidad generalmente aceptados, aplicados uniformemente en relación con el año anterior.

**Director Ejecutivo de Auditoría:** La máxima posición responsable de las actividades de auditoría interna dentro de la organización. En una actividad tradicional de auditoría interna, esta posición sería la de director de auditoría interna. En el caso de que las actividades de auditoría interna se obtengan de proveedores externos de servicios, el director ejecutivo de auditoría es la persona responsable de: supervisar el contrato de servicios, asegurar la calidad general de estas actividades, reportar a la dirección superior y al Consejo respecto de las actividades de auditoría interna, y efectuar el seguimiento de los resultados del trabajo. El término también incluye títulos como el de Auditor General, Jefe de Auditoría Interna, e Interventor.

**Economía:** Administración recta y prudente de los bienes. A este requisito que debe tener toda organización debe contribuir permanentemente el sistema de control interno y la auditoría interna.

**Efectividad:** Se refiere al grado en el cual un programa o actividad gubernamental logra sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otra autoridad.

**Ejecutivo:** funcionario de una Entidad a quien se le ha conferido la autoridad para tomar decisiones relacionadas con la administración de los recursos. Los Ejecutivos son los receptores individuales de las responsabilidades conferidas y por consiguiente tienen la obligación de rendir cuenta por dichas responsabilidades a otros ejecutivos o a organismos superiores de organización y control.

**Error:** Como se plantea en los informes de auditoría es una equivocación u omisión no intencional que afecta la información o las operaciones. En la etapa en que se analizan los resultados de la Auditoría, es particularmente importante establecer si los hallazgos son producto de errores, lo cual deriva en recomendaciones dirigidas a corregir la causa de los mismos. El error se diferencia de la irregularidad porque esta última incluye la intencionalidad que no está presente en el error.

**Gestión:** La gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisos.

**Implementación:** Se refiere a la forma como se lleva a la práctica cotidiana el enfoque, así como a su alcance y extensión dentro de la organización. Se evalúa su incorporación en las diferentes áreas y procesos de la organización de acuerdo con la realidad, así como la permanencia en la aplicación del enfoque.

**Informe de auditoría:** Documento que incluye el dictamen del auditor independiente, los estados financieros examinados y las notas a los estados financieros.

**Matriz del riesgo:** Una metodología que se utiliza para ayudar al auditor a evaluar el riesgo de control igualando controles internos importantes y debilidades del control interno con los objetivos de auditoría relacionados con operaciones.

**Objetividad:** Es una actitud mental independiente, que exige que los auditores internos lleven a cabo sus trabajos con honesta confianza en el producto de su labor y sin comprometer de manera significativa su calidad. La objetividad requiere que los auditores internos no subordinen su juicio al de otros sobre temas de auditoría.

**Observación:** Esta referida a hechos o circunstancias significativos identificados durante el examen que pueden motivar oportunidades de mejoras. Si bien el resultado obtenido adquiere la denominación de hallazgo, para fines de presentación en el informe se convierte en observación.

**Operaciones:** Son los componentes básicos de los procesos de una Entidad y se refieren a las actividades recurrentes de una organización encaminados a la fabricación de productos o generación de servicios. Tales actividades pueden incluir, pero no limitarse a: Mercadeo, Ventas, Producción, Compras, Recursos Humanos, Finanzas y Asistencia Gubernamental.

**Papeles de trabajo:** Conjunto de documentos preparados por el auditor mientras realiza su examen, en donde registra toda la información importante y los resultados obtenidos en la auditoría. Sirven al auditor como referencia y base para la ejecución de su informe.

**Procedimientos:** Son los métodos para procesar las operaciones (la autorización de cancelación, la preparación del comprobante de pago, etc.)

**Recomendaciones:** Constituyen las medidas sugeridas por el auditor a la administración de la entidad examinada para la superación de las observaciones identificadas. Deben estar dirigidas a los funcionarios que tengan competencia para disponer su adopción y estar encaminadas a superar la condición y las causas de los problemas.

**Responsabilidad:** Obligación implícita o explícita de un servidor público de cumplir con el debido cuidado las atribuciones que le han conferido para influir sobre el uso de los recursos públicos en función de los objetivos institucionales. La responsabilidad implica el deber de rendir cuenta correcta y oportunamente sobre el cumplimiento de las obligaciones que le han sido conferidas a un servidor público.

**Riesgo:** Es la incertidumbre de que ocurra un acontecimiento que pudiera afectar el logro de los objetivos. El riesgo se mide en términos de consecuencias y probabilidad.

**Supervisión:** Es un proceso continuo, el cual empieza con la planeación y termina con la conclusión de los trabajos de auditoría.

**Verificación:** Es aquella práctica que realiza un auditor para inspeccionar (particularmente en inventario) y confirmar la existencia del valor de activos, en lugar de confiar en los estados presentados. En el otorgamiento de crédito, la verificación del destino de los mismos se realiza para constatar que se ha aplicado correctamente.

## RESUMEN

Para las empresas, independientemente de su tamaño, es importante llevar un adecuado manejo en las cuentas por pagar y la liquidez de su negocio, procesos llevados por las áreas de cartera y compras respectivamente. Los anteriores procesos no son desconocidos para la empresa enco exprés, donde Principales inconvenientes los presentan las áreas ya mencionadas.

Con el fin de darle solución a los problemas que actualmente tiene la compañía, se realiza la presente propuesta la cual contiene el diagnóstico de cada componente que conforma el sistema de control interno bajo el COSO III.

Así mismo, buscando la operación eficiente de la empresa, la investigación permite localizar las problemáticas principales y subyacentes dentro del ente económico que limitan la realización óptima del trabajo de grado, según los antecedentes de la compañía, abriendo paso a la revisión integral de cartera y compras evaluando el problema, y dándole solución a los objetivos propuestos del trabajo.

Tener fuentes y bases teóricas son fundamentales para las ponencias de la propuesta, por tal motivo la definición de conceptos e hipótesis de investigación, operacionales y estadísticas se desarrollarán a medida que se adelante la propuesta, mediante supuestos implícitos postulados.

Durante el desarrollo del contenido y ya identificado cada inconveniente a solucionar, se refleja las posibles soluciones y la propuesta suministrada para obtener un ambiente de control, una evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y la supervisión de monitoreo personalizadas para cada área a desarrollar (cartera y compras).

Igualmente, el examen del establecimiento y cumplimiento de los planes, políticas, metas y objetivos trazados por la dirección general en todas las fases del proceso administrativo, planeación, organización, dirección, control y evaluación.

Entre los aspectos a diseñar se pueden señalar: el cumplimiento de la misión, visión y objetivos trazados por la empresa, la conformación de una estructura orgánica, la creación de manual de funciones, reglamentos, normas legales etc.

Es necesario una evaluación integral, es decir, que involucre el aspecto administrativo de la organización en los distintos procesos y propósitos que están presentes en la organización. Debido a esto, cada auditoría administrativa se realiza de forma distinta dependiendo del recurso humano idóneo y el tiempo de ejecución personalizado del personal.

## **ABSTRAC**

For companies, regardless of their size, it is important to have proper management of accounts payable and liquidity in their business, processes carried out by the portfolio and purchasing areas respectively. The above processes are not unknown to Encoexpres, where the main drawbacks are presented by the above-mentioned areas.

In order to solve the company's current problems, this proposal contains a diagnosis of each component of the internal control system under COSO III.

Likewise, seeking the efficient operation of the company, the research allows to locate the main and underlying problems within the economic entity that limit the optimal realization of the degree project, according to the background of the company, opening the way to the integral review of portfolio and purchases evaluating the problem, and giving solution to the proposed objectives of the project.

Having sources and theoretical bases are fundamental for the presentations of the proposal, for this reason the definition of concepts and hypotheses of research, operational and statistics will be developed as the proposal is advanced, by means of implicit assumptions postulates.

During the development of the content and already identified each inconvenience to be solved, the possible solutions and the proposal provided for obtaining a control environment, risk assessment, control activities, information systems and monitoring supervision customized for each area to be developed (portfolio and purchases) are reflected.

Likewise, the review of the establishment and compliance with the plans, policies, goals and objectives established by the general management in all phases of the administrative process, planning, organization, direction, control and evaluation.

Among the aspects to be designed, we can point out: the fulfillment of the mission, vision and objectives drawn up by the company, the conformation of an organic structure, the creation of a manual of functions, regulations, legal norms, etc.

An integral evaluation is necessary, that is to say, involving the administrative aspect of the organization in the different processes and purposes that are present in the organization. Because of this, each administrative audit is performed differently depending on the ideal human resource and the staff's personalized execution time.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se enmarca en un trabajo de monografía empresarial dentro de las tres alternativas de opción de grado propuestas en la universidad, así este tiene como finalidad diseñar el sistema de control interno para el área de cartera y compras de la empresa Encoexpres “colombiana de encomiendas”, que permita cumplir con las metas y visiones de la compañía nombrada.

La evolución del mercado empresarial ha hecho que las empresas ya no ejerzan un autocontrol de su gestión, anteriormente ejecutada por sus propietarios quienes realizaban funciones directivas y supervisión directa, verificando el cumplimiento de normas y directrices personalmente, estipuladas por ellos. A medida que las empresas se fueron adaptando, la especialización de funciones fue dividiendo el trabajo buscando la producción de las compañías.

Esta evolución responde al incremento de complejidad de los negocios y recursos cada vez más difíciles de controlar, exigiendo la implantación de controles necesarios delegados por las directivas, con el fin de la consecución de objetivos mercantiles.

El sistema de control interno es de vital importancia para una organización, puesto que busca la fijación y evaluación de procedimientos administrativos, contables y económicos que ayuden al cumplimiento de los objetivos organizacionales. La seguridad del sistema contable se logra por medio de implementaciones de manuales de procedimientos, normas y políticas que garanticen la realización de las actividades propuestas.

Para que el sistema de control interno sea eficaz y eficiente este debe establecerse en todas las áreas de la organización, estos controles se deben estipular directamente por la gerencia, dichos controles deben estar documentados y escritos debidamente firmados y autorizados por la gerencia, a través de políticas, funciones, manuales y procedimientos en donde se establezcan las responsabilidades, requisitos y actividades que minimicen la probabilidad de riesgo en la que incurren las diferentes áreas de la compañía.

Teniendo en cuenta lo anterior se diseña el sistema de control interno para el área de cartera y compras de la empresa Encoexpres “colombiana de encomiendas”, con el propósito proponer las medidas necesarias para minimizar, corregir y eliminar riesgos del área de cartera y compras, se tendrá en cuenta las normas internacionales para cada una de estas áreas. Para desarrollar el sistema del control interno dentro de la compañía se toma como referencia la guía de informe COSO III, además del trabajo de campo con las personas involucradas del área de cartera y compras.

## **1. PROBLEMA**

### **1.1 TITULO**

Diseño del sistema de control interno para el área de cartera y compras de la empresa Encoexpres “colombiana de encomiendas”

### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El sistema de control interno; es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo. En la actualidad se observa que cada empresa es un mundo diferente, pero tienen en común, que cada una de ellas debe tener un sistema de control interno para lograr de la manera más eficaz y eficiente posible el objetivo de la organización.

La empresa Encoexpres S.A. trabaja para el mejoramiento diario de sus operaciones, la gerencia quiere el mejor rendimiento de sus colaboradores y mitigar los riesgos en las diferentes áreas de la compañía, en especial en los departamentos clave para la empresa como lo son cartera y compras. Actualmente la empresa no cuenta con procesos, manuales de funciones y procedimientos continuos en el ente empresarial, el cual trae como consecuencias la mala ejecución de labores y desentendimiento de los objetivos corporativos, perjudicando la liquidez de la compañía.

Tomando como base de estudio dos áreas fundamentales que de igual manera y como todo sistema integrado repercute en otras áreas, como el de tesorería, que con los problemas presentados en cartera y compras no es eficaz en su cronograma y no está realizando los pagos a los proveedores oportunamente por falta de liquidez que no genera la cartera y por ende la nómina de los empleados se está viendo perjudica, debido a que si no hay recaudo no habría pago oportuno.

La organización está comprometida con el mejoramiento continuo de la calidad de su servicio, pero carece de conocimiento y beneficios que puede traer la implementación de un Sistema de Control Interno en una empresa que no tiene establecido diferentes controles que colaboren con la consecución de metas y desarrollo empresarial.

Como pilar de la información, la compañía no cuenta con un organigrama establecido por lo cual la comunicación es deficiente en la toma de decisiones descendente, por no ser veraz y fidedigna, también cabe recalcar que la empresa está haciendo un trance entre un sistema y otro, el cual no se tomó de la mejor manera entre los usuarios que llevan la información debido a que no hay compromiso de aprendizaje para sacar a flote el trabajo.

La debilidad en el sistema de contratación es notoria, al no tener un proceso de selección establecido, el proceso de mano de obra calificada para los cargos no es el mejor y se puede evidenciar en la rotación de personal y en la susceptibilidad a errores que se observan diariamente.

La compañía es óptima para la implementación de un Sistema de Control Interno, carece prácticamente de todo lo concerniente al tema, se mantiene en un mercado gracias a los resultados que da el negocio, el servicio llega a partes que ninguna otra compañía llega, pero su gestión y administración no es la adecuada, acá es donde los estudiantes de la Universidad de Cundinamarca puede dejar huella organizando una empresa como ésta, llevándola a desarrollarse de mejor manera e implementando algo que sirve y obtiene beneficios para la empresa, el sector, la educación y el país.

Los problemas que se evidencian en el sistema de control interno en lo que respecta a la implementación están enfocadas a la falta de interés que tiene toda organización para implementarlo por un pensamiento errado en donde se cree que es costosa, compleja y que no representa beneficios futuros, también está en la mentalidad en cada una de las personas de la compañía debido a que si se implementara tienen que estar dispuestos al cambio y a unos procedimientos que regirán para cada una de las áreas de la empresa.

### **1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA**

A partir de la problemática descrita anteriormente, se genera el siguiente interrogante:

¿Cuál es el impacto de diseñar un sistema de control interno en las áreas de cartera y compras de la empresa Encoexpres S.A., como herramienta de apoyo para cumplir con los objetivos planteados por la compañía?

### **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Realizar el diseño de un Sistema de Control Interno en las áreas de cartera y compras de la empresa Encoexpres s.a.

#### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Realizar un diagnóstico de las áreas de cartera y compras de la compañía, con el propósito de conocer el alcance del trabajo que se va a ejecutar.

- Elaborar manuales de funciones, procedimientos, matrices, organigramas y demás, como medida de mejoramiento de los procedimientos de la empresa, para erradicar los riesgos identificados en cada operación de la compañía.
- Desarrollar soluciones mediante el diseño, y las debidas recomendaciones de continuo mejoramiento, en el proceso de verificación de funciones y actividades en las áreas de estudio.
- Evaluar el resultado de cada una de las actividades del proceso de control interno en las áreas de cartera y compras de la empresa.
- Orientar a cada uno de los usuarios de la información acerca de la importancia de diseñar un adecuado control interno en el departamento de cartera y compras de la empresa Encoexpres “colombiana de encomiendas”.

## **1.5 LIMITACION DE LA INVESTIGACION**

Entendiéndose como limitación a los problemas con los que el investigador se encontrará y las posibles alternativas para solucionarlos. En ese sentido, desde la perspectiva de Ávila (2001, 87), una limitación consiste en que se deja de estudiar un aspecto del problema por alguna razón.

El diseño tendrá limitaciones con la dirección de la empresa que está a cargo del gerente, estas limitaciones serán solo de tiempo de revisión del mismo ya que él es la única que persona que controla, delega funciones y toma decisiones dentro de la empresa. Dado a la cantidad de labores que posee y la poca delegación de funciones que se tiene, se planteará una propuesta en la cual el gerente apruebe a una segunda persona que encomiende algunas labores en este trabajo, dado el caso en que el administrador no se encuentre, ejerciendo continuidad en el cronograma del trabajo.

Basándose en el concepto de limitación, en esta investigación para la recolección de información, se puede hallar la falta de colaboración en el personal administrativo de la empresa que no brindan la información suficiente para poder documentar cada uno de los procedimientos en cada una de las áreas, debido al cambio que este ocasionara en su puesto de trabajo ya que pueden pensar que el cambio no es necesario por la costumbre que ha generado la rutina de sus labores.

Se trabaja en coordinar a los departamentos involucrados en la compañía, con una breve charla antes de iniciar el proceso para incentivar a todo el personal, debido a la disponibilidad limitada de tiempo por parte de ellos ya que en algunas

ocasiones se encontraban ejecutando las labores pertinentes a su cargo, con el fin de cumplir el objetivo del trabajo el cual es la implementación del Control Interno permanente para la empresa, conociendo los beneficios que abarca al diseñar el sistema de control interno.

Para culminar, en la empresa existe un alto riesgo de falencias en cuanto a la comunicación asertiva de forma descendente y la mala comprensión de instrucciones, el cual puede generar distorsiones en la recolección de datos en la ejecución del trabajo. Por tal motivo toda la información necesaria en la realización del diseño de control interno será verificada con diferentes fuentes, garantizando un óptimo desempeño de la propuesta, optimizando tiempo en repetición de labores.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

La compañía Encoexpres, colombiana de encomiendas ha dejado de lado la importancia de contar con un sistema de control interno que haga parte de los sistemas contables, financieros, operativos y de planeación de la empresa. Teniendo en cuenta lo anterior, es importante que la gerencia se convenza de los beneficios que trae la implementación de un sistema de control interno y las posibles falencias que tiene, a causa de un control no establecido.

Además, el control interno es una herramienta de autocontrol en cada una de las áreas de la empresa, la persona delegada para hacer las funciones de control, es la encargada de evaluar en forma independiente el sistema de la empresa, las transacciones e información en forma clara, exacta y oportuna, sin estas características no es posible iniciar un sistema de control eficiente y veraz.

De acuerdo a las necesidades que presenta la empresa por no poseer un control interno se presentan falencias en; el manejo de flujos, la administración de créditos, los procedimientos internos, la prescripción de manuales y políticas, los procesos de selección de personal idóneo para el cargo, el desconocimiento de riesgos y funciones, las cuentas por pagar y en otros procesos inherentes a los anteriores que permitan el desarrollo de las actividades.

Es por ello que surge una necesidad y es la de diseñar funciones de control interno que corrijan las debilidades que actualmente existen, que se aplique un sistema de mejoramiento continuo, mediante el establecimiento de normas que permitan la medición del desempeño en cada una de las actividades que se realicen en los departamentos de cartera y compras.

No es solo ofrecer un buen servicio, mantener un buen trato con los clientes o mantener los mejores estándares de calidad, es indispensable disponer con un sistema de cartera sano y adecuado a los clientes contando con plazos y gestiones de cobro que puedan responder a las necesidades de la empresa, ya este refleja la liquidez de la misma, al no estipular las medidas correspondientes al caso puede terminar en la descapitalización de la empresa y por ende crea un impacto en el pago de los proveedores y demás implícitos en el flujo de caja.

A su vez el administrador es fundamental en el proceso, y desafortunadamente tiene una perspectiva vana acerca del tema y un concepto erróneo del control interno, el desconocimiento de la información ha acarreado un descontrol en el manejo de las áreas dependientes de la gerencia, el cual hasta este momento está

despertando el interés por volver a controlar el área de cartera y el área de compras con el fin de obtener una información oportuna que permita una toma de decisiones favorables para la empresa.

Es urgente el cambio que necesita la empresa en los diferentes inconvenientes expuestos, sumando el incumplimiento de procesos para los créditos, la vigilancia de cartera y el poco control sobre las órdenes de compra.

## **2.2 ANTECEDENTES DEL CONTROL INTERNO**

El control interno, se originó en la misma época del nacimiento de la partida doble, el cual se tomaba como una herramienta de control, sin embargo fue hasta finales del siglo XIX, que los empresarios, vieron la necesidad de crear e instaurar un sistema adecuado con el propósito de proteger sus recursos e intereses, en consecuencia el aumento considerable de la producción, hizo que los propietarios de las empresas no pudieran atender todas las actividades, viéndose necesario establecer y delegar funciones para dar atención a problemas comerciales, productivos y administrativos, junto con una serie de procedimientos que tuvieron como finalidad prevenir o disminuir los fraudes y errores, permitiendo tener un mayor autocontrol de las operaciones y así tener un mayor crecimiento.

El control interno comprende el plan de organización, el conjunto de métodos y procedimientos que asegura que los activos están debidamente protegidos, que proporciona a la administración la seguridad de que los informes contables en los que se basa sus decisiones son dignos de confianza. Las decisiones que toma la administración se convierten en políticas de la empresa, para que esa política sea efectiva debe ser publicada a toda la organización y ser respetada en forma consistente, de igual forma los controles internos ayudan a salvaguardar el cumplimiento de dichas políticas.

## **2.3 DEFINICIÓN DEL CONTROL INTERNO**

El control interno según Committee of Sponsoring Organization<sup>1</sup> es el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización, con el fin de asegurar que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos.

Comprende el plan de la organización, el conjunto de métodos y medidas adoptados dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la

---

<sup>1</sup> Committee of Sponsoring Organizations (1997, p. 16), citado por DORTA VELÁSQUEZ, José Andrés. Teorías Organizativas y los Sistemas de Control Interno. En: Revista Internacional Legis de Contabilidad & Auditoría. p. 18. <http://scienti.colciencias.gov.co:8084/publindex/docs/articulos/1692-2913/29/118.pdf>. Consultado el 3 de abril de 2013.

exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa promover la eficiencia de las operaciones, estimular la observación de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Los objetivos de control interno son diseñados para ayudar a organizar, controlar y mejorar las operaciones en las distintas etapas de su proceso, se clasifican en:

- Objetivos de autorización: las operaciones se realizan de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la administración
- Objetivos de procedimientos y clasificación de transacciones: las operaciones se registran para permitir la preparación de estados financieros de conformidad con principios de contabilidad o cualquier otro criterio aplicable a dichos estados y para mantener datos relativos a la custodia de los activos.
- Objetivos de salvaguarda física: el acceso a los activos solo se permite de acuerdo con autorización de la administración
- Objetivos de verificación y evaluación: los datos registrados relativos a la custodia de los activos son comparados con los activos existentes durante intervalos razonables y se toman las medidas apropiadas con respecto a cualquier diferencia. Así mismo deben existir controles relativos a la verificación periódica de los saldos que se informan en los estados financieros.

## **2.4 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO**

- Establece medidas para corregir las actividades de tal forma que se alcance los planes exitosamente
- Se aplica a todo: a las cosas, a las personas y a los actos
- Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones para que no vuelvan a presentarse a futuro.

## **2.5 EVOLUCIONES DEL CONTROL INTERNO**

De acuerdo con Samuel Mantilla en su libro “Auditoría del control interno”<sup>2</sup>, el control interno ha presentado diferentes cambios, desde su inicio hasta la actualidad, gracias a la complejidad de la economía actual y al cambio en las estructuras de las organizaciones a nivel interno y externo.

Dado estos cambios en el control interno el autor ha identificado tres generaciones del sistema de control interno conocidas en su orden cronológico como: Revisión,

atestación y aseguramiento, las cuales se explicarán a continuación basadas en el libro en mención.

---

<sup>2</sup> MANTILLA, Samuel, Auditoria del control interno, Bogotá. ECOE ediciones, 2013. P 31

### **2.5.1 Primera generación del control interno**

Conocida como revisión, esta generación o etapa se basó en los diferentes intentos de crear procedimientos, modelos, esquemas y paradigmas desde la edad media hasta 1880. Se tomó los errores para establecer controles, en ningún momento se habla de prevenciones solo ensayos y error. A pesar que es un control obsoleto desde el punto de vista teórico, todavía se mantiene una aplicación generalizada en el ambiente y frecuente en las organizaciones, por la carencia de profesionales idóneos al momento de establecerlo y ejecutarlo.

Esta etapa se caracterizó por dirigirse a controles contables y administrativos, cuyo propósito fue la presentación de información financiera libre de fraudes, de este modo quienes impulsaron su aplicación fueron los auditores de estados financieros y las entidades de vigilancia. El foco principal de esta generación fue la evaluación de la información financiera a través de comprobación y verificación de saldos, cifras y soportes contables.

La cultura del control interno en Colombia es poca, hasta ahora con el ingreso de normas internacionales de información financiera y las normas de aseguramiento internacional, las compañías están adoptando un control interno que enfrente los retos del presente y no del pasado.

### **2.5.2 Segunda generación de control interno**

Conocida como atestación, la segunda generación del control interno tuvo un sesgo legal. Logró imponer estructuras y prácticas del control interno en el sector privado y trabajando más en el sector público. “Enmarca el control bajo obligatoriedad de la norma, pero dio origen a una conciencia distorsionada del mismo, al hacerlo operar muy cerca de la línea de cumplimiento (formal) y lejos de los niveles de calidad (técnicos)”.

Esta generación ubicó al control interno en un nivel táctico dejándolo a cargo de la administración y no de la gerencia, desarrollando manuales y procedimientos para su evaluación y cumplimiento en la operación.

En Colombia el sector público tiene su normatividad y cumple a cabalidad la segunda generación del control interno, se nombra como marco teórico la anterior generación por conocimiento, pero no por desarrollo del presente trabajo.

### **2.5.3 Tercera generación de control interno**

Conocida como aseguramiento es la generación más completa por que enfatiza en la calidad y aseguramiento de la información posicionándola en los más altos niveles directivos y estratégicos, como condición necesaria para garantizar la eficiencia del control interno. Frutos de los esfuerzos conocidos en esta generación se logra estandarizar en los años noventa el modelo estándar internacional más conocido en el mundo empresarial conocido como COSO, el cual es el más referenciado para el logro de objetivos corporativos.

El informe COSO, se encuentra en la cumbre del estándar internacional, por modificar los principales conceptos del control interno dándole la amplitud que se necesitaba en el sector privado a pesar de la competencia:

- ISO: Se encarga por velar la calidad de las operaciones y procesos.
- Coco y Cardbury: Modelos que buscan proporcionar un entendimiento del control y dar respuesta a impactos específicos.
- Baldrige: Desempeño de indicadores en el sector manufacturero.

En las organizaciones el tema del que más se habla es el de calidad la cual es regulada mediante la ISO 9000 2005 la cual consiste básicamente en la búsqueda de mejores métodos de trabajo y procesos organizativos a partir de una constante revisión de los mismos con el objeto de realizarlos cada vez mejor. La cual busca concientizar que las mejoras se conciben de forma continua (sin fin) y con carácter incremental: la realización de un proceso va aumentando, ya que a medida que se lleva a cabo, los resultados se examinan y se incorporan las modificaciones oportunas para la mejora. Ésta está guiada no sólo por el propósito de proveer una mayor calidad, sino también por la necesidad de ser eficiente. En definitiva, se trata de conseguir un espíritu de superación mediante una cultura de cambio basada en la adaptación continua.

Calidad es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que la misma sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando, por ejemplo, la calidad del servicio postal, del servicio dental, del producto, de vida, etc.

Hoy en día en las organizaciones se está implementando cada vez más el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 este proceso, aunque es correlacionado con Control Interno lo que busca Gestión de Calidad posicionar las Empresas en el Mercado, para lograrlo es necesario que los trabajadores tengan pleno

conocimiento de la Misión y la Visión de cada organización, estableciendo objetivos claros para determinar las metas que se quieren lograr.

Lo que busca el Sistema de Control Interno y Gestión de Calidad es minimizar los errores que se puedan presentar en una organización y a la vez ofrecer un producto y/o servicio con Calidad, donde no solamente sea el trabajo de una persona, sino un trabajo en conjunto con calidad humana.

Por ende, es indispensable que la empresa enco exprés lo tenga en consideración sabiendo que el control interno va de la mano con la gestión de la calidad.

De acuerdo a la Ley 87 de 1993<sup>3</sup>. 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.

De esta forma el control interno le permitirá a la compañía cumplir con los objetivos previstos por la alta dirección ayudando así a mitigar los riesgos existentes logrando la satisfacción de los clientes y así mismo los proveedores tanto internos como externos.

Es por este que desde la junta directiva de la compañía se debe reconocer la importancia de diseñar un sistema de control interno, claro está contando con el personal idóneo que permita el mejoramiento continuo de la compraría para así tener mayor rentabilidad para sus dueños y accionistas, de esta manera se mejorara la calidad de vida de los colaboradores organizacionales y por ende mejorando el desarrollando del país.

**Modelo COCO:** El modelo COCO es el producto de una profunda revisión del comité de criterios de control de Canadá sobre el reporte COSO y cuyo propósito fue hacer el planteamiento de un modelo más sencillo y comprensible, ante las dificultades que presentaron algunas organizaciones inicialmente como resultado de este se tiene un modelo conciso y dinámico encaminado al mejoramiento continuo el cual describe y define el control en forma casi idéntica a como lo hace el modelo COSO.

Uno de los principales cambios que presenta el modelo Coco, con respecto al modelo Coso, es que, en lugar de conceptualizar al proceso de control como una pirámide de componentes y elementos interrelacionados, lo que hace el Coco es

3 LEY 87 del 29 de noviembre 1993, por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones.

que proporciona un marco de referencia a través de 20 criterios generales, que el personal de la compañía puede utilizar para diseñar, desarrollar, modificar o evaluar el control.

De igual forma este modelo permite proporcionar un entendimiento de control y dar respuesta a los posibles cambios que se están generando hoy en día en un mundo globalizado identificando de la siguiente manera:

- ✓ Evaluando el impacto de la tecnología
- ✓ En el énfasis de las autoridades para establecer controles, protegiendo así los intereses de los accionistas.
- ✓ En la creciente demanda de informar a las entidades de control la efectividad del control transmitiendo información confiable.

**Modelo cardbury<sup>4</sup>:** Este modelo nace en el Reino Unido y es muy similar al modelo Coso, sus mayores diferencias radican en que el modelo Cadbury tiene un mayor énfasis respecto a los riesgos y tienen mayores limitaciones en la responsabilidad de los reportes de control a la confiabilidad de los informes financieros.

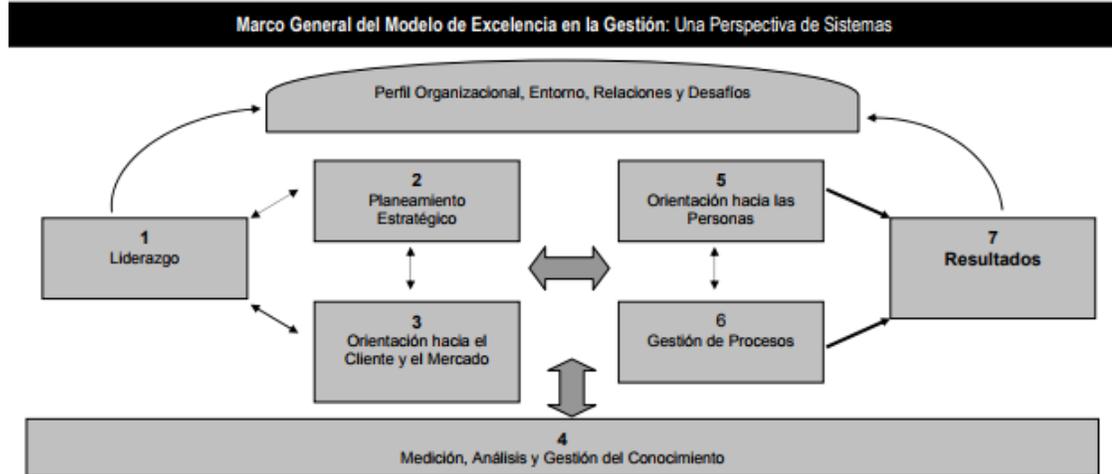
Su principal objetivo está orientado a proporcionar una seguridad razonable de la efectividad y eficiencia de sus operaciones, confiabilidad de la información y el cumplimiento de las leyes.

**Modelo baldrige<sup>5</sup>:** El modelo Malcolm Baldrige lleva el nombre de su creador. El modelo está elaborado en torno a 11 valores que representan su fundamento e integran el conjunto de variables y criterios de Calidad:

- ✓ Calidad basada en el cliente.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Mejora y aprendizaje organizativo.
- ✓ Participación y desarrollo del personal.
- ✓ Rapidez en la respuesta.
- ✓ Calidad en el diseño y en la prevención.
- ✓ Visión a largo plazo del futuro.
- ✓ Gestión basada en datos y hechos.
- ✓ Desarrollo de la asociación entre los implicados.
- ✓ Responsabilidad social.
- ✓ Orientación a los resultados.

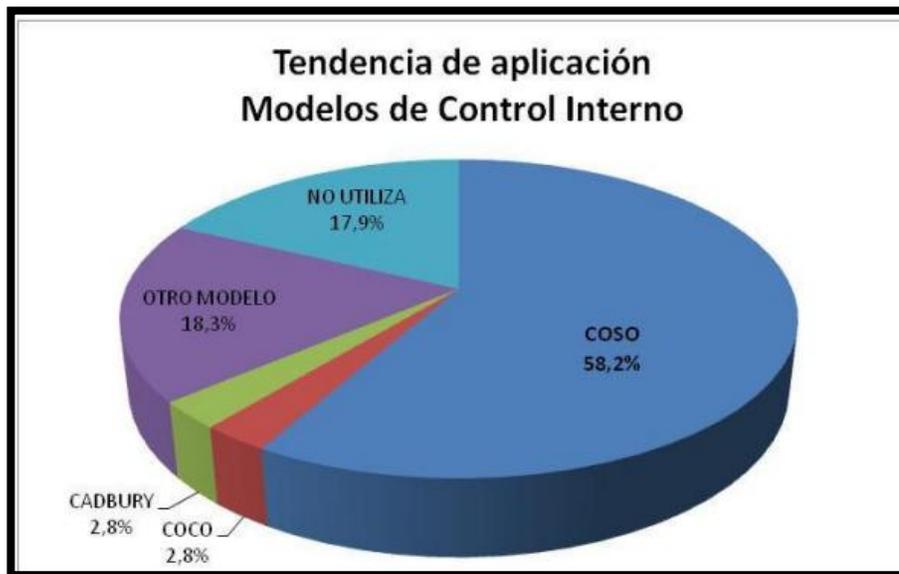
4 <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6759/3/657.839-G643d-Capitulo%20II.pdf>  
 5 <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11904/1/Generalidades%20del%20Control%20Interno%20y%20aplicacion%20en%20una%20Organizacion%20del%20Sector%20Real.pdf>

**Figura 1.** Marco que conecta e integra los Criterios.



Tomado de: [http://www.praxis.com.pe/portal/sites/default/files/m\\_baldrige\\_2006.pdf](http://www.praxis.com.pe/portal/sites/default/files/m_baldrige_2006.pdf)

**Figura 2.** Tendencia de aplicación de los modelos de control interno.



Fuente: Boletín Normaria, Guillermo Bilick, encuesta sobre implementación de marco de control interno formal. [www.iaia.org](http://www.iaia.org) (mayo 2009).

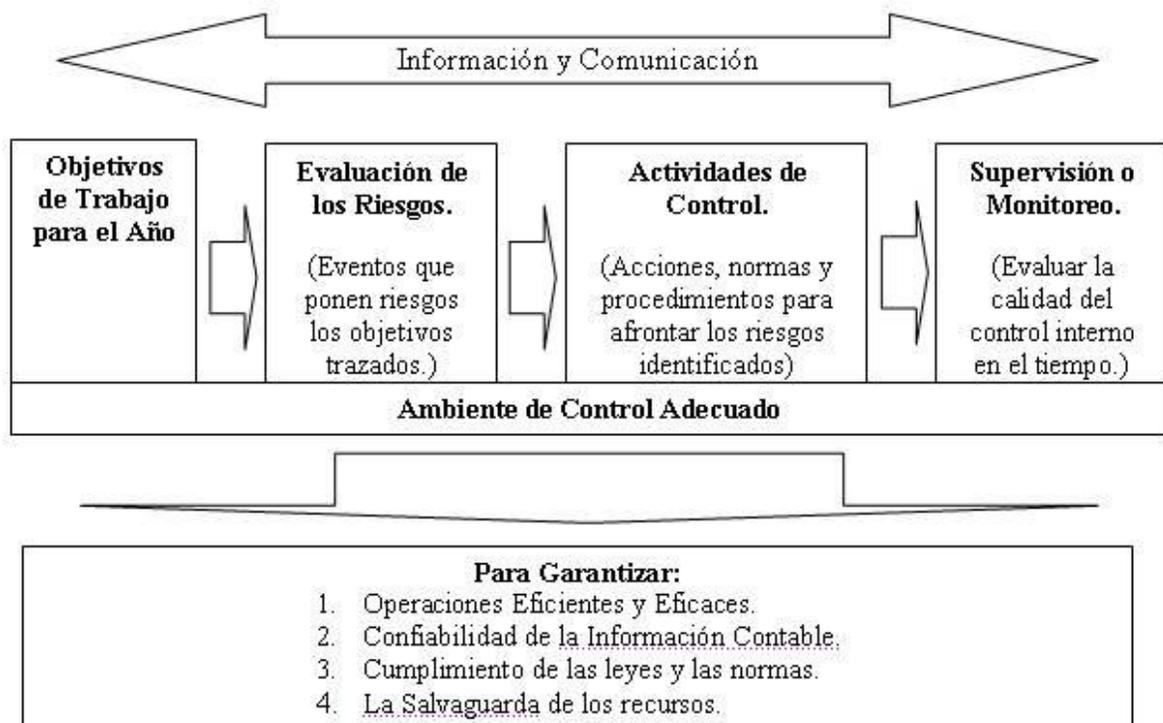
La influencia del COSO a partir de su comunicación en 1992, ha suministrado a las compañías una comprensión real acerca del control interno al ampliar su cobertura en juntas directivas, comités de auditoría, accionistas y stakeholders de la empresa, garantizando la calidad deseada coadyuvando a la administración y control de las operaciones estructurando sus áreas mediante la identificación de componentes acordes a su objeto social.

El modelo de control interno COSO tiene como propósito ayudar a las organizaciones a garantizar:

- **Efectividad y eficiencia** de las operaciones.
- **Confiabilidad** de la información financiera.
- **Cumplimiento** de las leyes y normas que sean aplicables.
- **Salvaguardia** de los recursos.

A través de 5 componentes estructurados de la siguiente forma:

**Figura 3.** Ilustración grafica componentes estructurados control interno.



Tomado de: <http://www.monografias.com/trabajos64/auditoria-interna-papel-control-interno/auditoria-interna-papel-control-interno2.shtml>

De lo anterior se afirma que el coso dio origen a la tercera y más completa generación en la evolución del control interno, siendo la referencia e inicio para un alcance más amplio en el campo de estudio de instrumentos financieros, sistemas de información y administración de riesgos.

La norma internacional de cierta manera (NIA 400), tiene inmerso este modelo, pero adiciona o modifica los riesgos de la auditoria respondiendo a las necesidades actuales y condiciones de los entes.

Dadas a conocer las tres generaciones en la evolución del control interno, se hace más enfoque en la tercera y última generación nombrada, ya que en esta se enmarca el diseño del control interno para la empresa Encoexpres S.A. con el fin de proponer un control acorde a la empresa específicamente en el área de cartera y compras a través de la comprensión de los procesos, actividades, y objetivos de la empresa buscando el continuo mejoramiento de la compañía.

Con la propuesta de diseño del COSO III inmersa en la tercera generación se plantea el sistema de control más completo y con los mejores resultados a obtener, adicional acercando a una visión integral asegurando especialmente la información.

## **2.6 ADMINISTRACION DE CARTERA**

Es el proceso sistemático de evaluación, seguimiento y control de las cuentas por cobrar con el fin de lograr que los pagos se realicen de manera oportuna y efectiva. Esta actividad incluye el registro y clasificación de las cuentas por antigüedad y categorías como son corriente, vencida y cuentas de difícil cobro que regularmente se maneja con plazos de 1 a 30 días, 30 a 60, 60 a 90 y más de 90 días.

Como consecuencia la Cartera es el eje sobre el cual gira la liquidez de la empresa, y componente principal del flujo del efectivo es necesario el manejo adecuado de los siguientes conceptos:

**ROTACION:** Indicador financiero que determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman convertirse en efectivo o el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes. A menor número de días de rotación, o, dicho de otra forma, a mayor rotación, mayor eficiencia.

**ANTIGÜEDAD.** Se refiere al grado de concentración porcentual o absoluta entre los distintos rangos de días.

**COMPOSICION POR CLIENTE.** Financiar cartera tiene un alto costo de oportunidad por lo tanto es necesario vigilar la concentración de cartera en algunos clientes teniendo en cuenta dos aspectos:

a) Grado de vulnerabilidad o dependencia de mercado concentrado en pocos clientes

b) Niveles en que dichos clientes mantienen sus obligaciones.

CICLO NETO DE CAJA. Muestra la capacidad de cubrir las cuentas x pagar con la cartera. A mayor número de días la necesidad de fondos será mayor

ECUACION DE LA LIQUIDEZ. Si vende de contado, compre de contado. Si el número de días de C x Pagar es menor a número de días de C x Cobrar el flujo de efectivo será negativo. Habrá equilibrio cuando los días de cartera son iguales a los días de Cuentas x pagar. Habrá efecto positivo cuando los días de Cuentas x pagar son mayores a los días de Cuentas x cobrar.

## **2.7 ADMINISTRACION DE PROVEEDORES**

Proveedor es toda persona natural o jurídica la cual suministra un bien o un servicio.

La norma ISO 9001 establece la necesidad de articular los mecanismos internos necesarios para garantizar que el proceso de compras se realice de manera adecuada desde la emisión de la orden de compra hasta la llegada del bien y servicio.

El proceso de compras, la organización debe asegurarse de que el producto y/o el servicio comprado sea conforme a los requisitos establecidos y conforme a la ley, así mismo la empresa es la que opta por elegir a sus proveedores mediante diferentes técnicas establecidas por ellos mismos, el cual le permitirá decidir cuál es la mejor opción.

**Figura 4.** Procesos que intervienen en la compra, evaluando proveedores.



Fuente: PEREIRO, Jorge. Gestión de las compras y la evaluación de proveedores en ISO 9001:2000.

Se debe seleccionar a los proveedores en función de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de la organización, de ahí que el proceso “SELECCIONAR PROVEEDOR Y COMPRAR” reciba información del proceso “EVALUACIÓN DE PROVEEDORES”. La comunicación de los requisitos al proveedor seleccionado debe ser clara.

## 2.8 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Un manual de procedimientos es parte fundamental del diseño de control interno para la empresa enco exprés s.a., mediante esta recopilación de textos, se obtiene la información detallada y ordenada de objetivos, alcances, instrucciones, funciones y responsabilidades de manera individual para las áreas de cartera y compras.

### 2.7.1 Elementos que integran el manual de procedimientos.

- **Título:** Se indica de forma clara el departamento al cual va dirigido el manual de procedimientos, “Cartera” o “Compras”.
- **Alcance:** Se especifica hasta dónde puede llegar la información y a quienes se les puede suministrar.
- **Documentos referencia:** Se nombran los documentos referencia y legales bajo los cuales se fundamenta el manual de procedimientos.

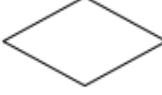
- **Responsabilidad:** Se nombra el cargo correspondiente por departamento, el cual garantiza el cumplimiento del manual de procedimientos en las áreas correspondientes.
- **Definiciones:** Se deja por escrito lo que significa las palabras o frases claves en el manual, para evitar mal interpretaciones en su contenido.
- **Desarrollo:** Se realiza por área, el procedimiento paso a paso de sus procesos.

## 2.9 FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO<sup>6</sup>

Los flujogramas realizados en los procedimientos para las áreas de cartera y compras en la empresa enco expés s.a. se reglamentan bajo los siguientes símbolos y sus convenciones, para cada proceso.

6. UNIVERSIDAD NACIONAL, Flujograma, Bogotá. Tomado de:  
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/lecciones/capitulo3/flujograma.htm>

**Figura 5.** Flujograma procedimiento.

	<b>INICIO O FIN</b>	Indica el inicio o terminación del flujo de proceso
	<b>ACTIVIDAD</b>	Representa la ejecución de una actividad u operación
	<b>DECISIÓN, OPCIÓN</b>	Indica un punto dentro del flujo en el que son posibles dos o más caminos a seguir y en el que se ramifica el camino que se puede seguir
	<b>DOCUMENTO</b>	Representa cualquier tipo de documento generado por el proceso y es donde se almacena información relativa a él.
	<b>ARCHIVO DEFINITIVO</b>	Indica que un documento se guarda en forma permanente en el procedimiento

	<b>ARCHIVO TEMPORAL</b>	Indica que un documento se guarda en forma permanente en el procedimiento
	<b>CONECTOR DE ACTIVIDAD</b>	Se utiliza para indicar continuidad del diagrama y une o relaciona actividades dentro de la misma página, anotando dentro un número arábigo
	<b>CONECTOR DE PÁGINA</b>	Representa una conexión o enlace con otra hoja en la que se continúa el Flujograma, anotando una letra dentro del mismo
	<b>LÍNEA DE FLUJO O DIRECCIÓN DE FLUJO</b>	Representa el camino que sigue el proceso: conecta los símbolos y ordena la secuencia en que deben realizarse las diferentes actividades

Tomado de: <http://www.ejemplos.org/ejemplos-de-diagramas-de-flujo.html>

## 2.10 MANUAL DE FUNCIONES <sup>7</sup>

Una vez elaborados los procedimientos de cada una de las áreas cartera y

---

7. UNIVERSIDAD NACIONAL, El manual de procedimiento y funciones integrales, Bogotá. Tomado de: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/lecciones/capitulo3/funciones.htm> compras se procederán a elaborar los manuales de funciones, los cuales son un instrumento laboral donde se establecen orientaciones para desarrollar las labores cotidianas de las áreas de cartera y compras, sin interferir en la independencia mental de cada individuo, en estos manuales se incluyen las responsabilidades de cada cargo de las áreas en mención, las competencias, habilidades e impactos que se generan en la compañía enco exprés s.a.

### 2.10.1 Quien debe utilizar el manual de funciones

Todos los empleados de la empresa del área de cartera y compras deberán consultar permanentemente este manual para conocer sus actividades y responsabilidades, evaluando su resultado, ejerciendo apropiadamente el autocontrol; además de presentar sugerencias tendientes a mejorar los procedimientos.

Los jefes de los departamentos de cartera y compras podrán evaluar objetivamente el desempeño de sus subalternos y proponer medidas para la adecuación de procedimientos modernos que conlleven a cambios en el ambiente interno y externo de la empresa para analizar resultados en las distintas operaciones concernientes a las áreas de cartera y compras.

Los organismos de control tanto a nivel interno como externo, que facilitan la medición del nivel de cumplimiento de los procedimientos y sus controles, que han sido establecidos para prevenir pérdidas o desvíos de bienes y recursos, determinando los niveles de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos institucionales; estableciendo bases sólidas para la evaluación de la gestión en cada una de sus áreas y operaciones.

### 2.10.2 Responsabilidad de los jefes de las áreas de cartera y compras frente al manual de funciones.

Corresponderá a los jefes de las áreas de cartera y compras, frente a los manuales de procedimientos:

- Velar por la aplicación y seguimiento de lo descrito en el manual de funciones.
- Actualizar de acuerdo a los cambios normativos o internos de la compañía, el manual de funciones del área correspondiente.
- Evaluar el desempeño del empleado de acorde con las actividades descritas en el manual de funciones señalado.

## 2.11 INDICADORES FINANCIEROS

Por medio de los indicadores financieros se realiza un análisis más exhaustivo de la empresa Enco Exprés s.a., mediante la comparación entre las cuentas del balance y las cuentas de resultado. El presente trabajo amerita un análisis detallado de los indicadores de rotación o de actividad que respalden la información descrita.

Los indicadores que se emplean para este análisis se presentan a continuación:

**Tabla 1:** Rotación de cartera y periodo promedio de cobro

Indicador	Fórmula	Definición e Interpretación
Rotación de Cartera	$\frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Cuentas por Cobrar Promedio}}$	Establece el número de veces que gira las cuentas por cobrar, en promedio, en un periodo determinado de tiempo, generalmente un año.

Tomado de: <http://repository.udem.edu.co>

**Tabla 2:** Rotación de cartera y promedio cobro de cartera Enco Exprés s.a.

INDICADORES DE ROTACION		
Rotación de cartera y promedio cobro cartera	2016	
	21.787.382.221	4,2
	5.153.499.522	
	DIAS	86

Fuente: Elaboración propia

La rotación de cartera determina que en promedio las cuentas por cobrar rotan 4,21 veces por año, es decir, la compañía tarda en promedio 86 días para recuperar la cartera, lo que a su vez repercute en la eficiencia con que se aprovechan los recursos de la empresa, por lo que la empresa presenta una desventaja financiera debido a que mientras financia a sus clientes debe pagar a muy corto plazo a sus proveedores.

### 3. MARCO CONCEPTUAL

#### 3.1 CONTROL INTERNO<sup>8</sup>

El Committee of Sponsoring Organizations of the Tredway Commission (COSO III), señala que el control interno es un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización.

**Figura 6.** Modelo de coso II



Tomado de: <http://www.amorycpa.com/es/contables>

### 3.1.1. Clases de control interno

Existen dos clases de control interno, uno es el control interno administrativo y el otro el control interno financiero o contable; el primero se relaciona con la normatividad, métodos, medidas y procedimientos que tiene que ver fundamentalmente con la eficiencia de las operaciones y con el cumplimiento de las medidas administrativas impuestas por la gerencia, en el caso del control interno financiero o contable comprende el plan de métodos, medidas y procedimientos que tienen que ver con la protección de los activos y la confiabilidad de los registros contables que se dan en el ente económico.

---

<sup>8</sup>Committee of Sponsoring Organizations, Ibid., p.209

### 3.2 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO<sup>9</sup>

Los objetivos del Control Interno se relacionan directamente con los objetivos establecidos por la Autoridad Superior y se disponen entonces de la siguiente manera:

- Operacionales: Se refieren a la eficacia y a la eficiencia de las operaciones de la organización incluyen objetivos de rendimiento y rentabilidad, evaluación de programas, proyectos, operaciones, actividades y la

preservación del patrimonio de pérdidas por abuso, mala gestión, errores, fraudes, y/o irregularidades, etc.

- Se refieren a la preparación de los Estados Financieros y otra información de gestión, y a la prevención de la falsificación de la información, como así también en cuanto a la publicación de la información.
- Son los que se refieren a la observancia de leyes, instrumentos legales y otras disposiciones pertinentes.

### **3.3 RIESGO DE AUDITORIA**

Riesgo de que el auditor exprese una opinión de auditoría inadecuada cuando Los estados financieros contienen incorrecciones materiales. El riesgo de auditoría es una función del riesgo de incorrección material y del riesgo de detección.

### **3.4 RIESGO DE DETECCIÓN**

Riesgo de que los procedimientos aplicados por el auditor para reducir el riesgo De auditoría a un nivel aceptablemente bajo no detecten la existencia de una incorrección que podría ser material, considerada individualmente o de forma agregada con otras incorrecciones.

### **3.5 EVALUACIÓN DEL RIESGO**

Una condición previa a la evaluación de los riesgos es el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización que se sean coherentes entre sí.

La evaluación del riesgo consiste en la identificación y análisis de factores que podrían afectar la consecución de los objetivos y en base a ese análisis determinar la forma en que dichos riesgos deben ser gestionados.

Debido a que las condiciones económicas, industriales, normativas y operacionales se modifican de forma continua, se necesitan mecanismos para identificar y hacer frente a los riesgos especiales asociados con el cambio.

---

9 ESTUPIÑAN, Rodrigo, Control interno y fraude con base los ciclos transaccionales: Análisis del informe COSO. Bogotá: ECOE Ediciones, 2006, p.19.

### **3.6 ACTIVIDADES DE CONTROL<sup>10</sup>**

Las actividades de control consisten en las políticas y los procedimientos que tienden a asegurar que se cumplen las directrices de la dirección. También tienden a asegurar que se toman las medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligros la consecución de los objetivos de la organización.

### **3.7 AUDITORIA INTERN<sup>10</sup>**

La Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

### **3.8 ALCANCE DE UNA REVISIÓN<sup>11</sup>**

Procedimientos de revisión que se estiman necesarios, en función de las Circunstancias, para alcanzar los objetivos de dicha revisión.

### **3.9 ANOMALÍA**

Una incorrección o una desviación que se puede demostrar que no es representativa de incorrecciones o de desviaciones en una población.

### **3.9 ARCHIVO DE AUDITORIA**

Una o más carpetas u otros medios de almacenamiento de datos, físicos o electrónicos, que contienen los registros que conforman la documentación de auditoría correspondiente a un encargo específico.

### **3.10 AUDITOR INTERNO<sup>10</sup>**

Personas que realizan actividades correspondientes a la función de auditoría interna. Los auditores internos pueden pertenecer a un departamento de auditoría interna o función equivalente.

### **3.11 ESCEPTICISMO PROFESIONAL**

Actitud que incluye una mentalidad inquisitiva, una especial atención a las circunstancias que puedan ser indicativas de posibles incorrecciones debidas a errores o fraudes, y una valoración crítica de la evidencia de auditoría.

---

<sup>10</sup> MANTILLA, Samuel. Auditoría financiera de PYMES, Bogotá: ECOE EDICIONES, 2008 p 128

<sup>11</sup> ibíd., p 127

### **3.12 EVIDENCIA DE AUDITORIA**

Información utilizada por el auditor para alcanzar las conclusiones en las que basa su opinión. La evidencia de auditoría incluye tanto la información contenida en los registros contables de los que se obtienen los estados financieros, como otra información. (Véase Suficiencia de la evidencia de auditoría y Adecuación de la evidencia de auditoría).

### **3.13 IMPORTANCIA RELATIVA O MATERIALIDAD PARA LA EJECUCIÓN DE UN TRABAJO**

La cifra o cifras determinadas por el auditor, por debajo del nivel de la importancia relativa establecida para los estados financieros en su conjunto, al objeto de reducir a un nivel adecuadamente bajo la probabilidad de que la suma de las incorrecciones no corregidas y no detectadas supere la importancia relativa determinada para los

Estados financieros en su conjunto. En su caso, la importancia relativa para la ejecución del trabajo también se refiere a la cifra o cifras determinadas por el auditor por debajo del nivel o niveles de importancia relativa para determinados tipos de transacciones, saldos contables o información a revelar.

## **4. METODOLOGÍA**

### **4.1 DELIMITACION DEL PROBLEMA**

#### **4.1.1 Espacio**

El área de estudio comprende la empresa colombiana de encomiendas ENCO EXPRESS S.A., profesionales en el servicio de encomiendas ubicada en Siberia km 7,5 parque industrial Celta bodega 126 en el municipio de Funza.

#### **4.1.2 Tiempo**

La información a presentar esta referenciada tomando el año 2017, para lo cual se estudiarán los estados financieros y demás informes necesarios para el desarrollo del objetivo de manera comparativa.

#### **4.1.3 Universo**

Para la elaboración del presente trabajo de grado se cuenta con la participación de las siguientes áreas de la compañía:

Personal del área contable, personal administrativo del área de cartera y compras y personal indirectamente involucrados en los departamentos de estudio.

### **4.2 METODOS DE INVESTIGACION**

Los siguientes métodos de acuerdo con el profesor Ernesto Rodríguez<sup>9</sup> según su clasificación pertenecen al proceso formal del trabajo, establecidos para la realización del presente trabajo de monografía expuesto de la siguiente manera:

#### **4.2.1 Método inductivo**

La aplicación del método inductivo durante la elaboración del presente trabajo de grado, permite establecer conclusiones generales a partir del estudio particular de un determinado tema.

#### **4.2.2 Método hipotético-deductivo**

Por medio del método deductivo se logra obtener conclusiones particulares para este trabajo tomando como guía el informe COSO III que permite evaluar, diagnosticar y establecer el sistema de control interno en los departamentos de cartera y compras con relación a cada uno de sus componentes.

### **4.3 MUESTRA Y POBLACIÓN**

La población objeto de estudio para el diseño e implementación del sistema de control interno para las áreas de cartera y compras en la compañía Enco Exprés S.A. fue el recurso humano que interactúa en dichos procesos y operaciones dependiendo su funcionamiento.

La población en su totalidad está conformada por las siguientes personas:

Para el área de cartera:

- Contador Público: Manuel Antonio Cárdenas Farfán.
- Jefe de Cartera: Norida Alexandra Linares Acosta.
- Analistas de Cartera: Luz Dary Corrales, Delfina Rodríguez, Cony Pérez, Camilo Martínez, Darío Méndez, Mayerly Gonzales, Dora Pulido, Martha Céspedes y Paola Valbuena.

Para el área de compras

- Jefe de Compras: Diego Valdez.

#### **4.4 TIPO DE INVESTIGACION**

El presente trabajo ubicado en la categoría de monografía por la propuesta de control interno a presentar en la empresa seleccionada busca solucionar una problemática concreta en dos áreas claves para el funcionamiento de la compañía, el tipo de investigación desarrollado en este trabajo es descriptiva puesto que pretende identificar las fortalezas y debilidades de la empresa estudiada mediante la observación paso a paso de sus operaciones con el fin de realizar una propuesta de orden y clasificación dando a conocer la importancia de control interno en la búsqueda de la mejora continua de la información financiera y operacional.

A nivel exploratorio el trabajo se puede clasificar dado al estudio del tema poco o nunca abordado anteriormente en la compañía, a pesar de que el control interno se encuentra instalado en nuestro país desde hace años atrás, es de precisar que es un tema escuchado, pero no implementado en Encoexpres S.A., por tal motivo permite conocer el grado de posibilidad de desarrollo de la propuesta en un contexto bastante amplio.

#### **4.5 FUENTES Y TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION**

Un aspecto muy importante de una investigación según Ernesto Rodríguez es el que tiene relación con la obtención de la información pues de ello depende la confiabilidad y valides de estudio. Obtener información confiable y valida requiere cuidado y dedicación

Esa etapa de recolección de información e investigación se conoce también como trabajo de campo.

Estos datos o información que va a recolectarse son el medio a través del cual se prueban las Hipótesis, se responden las preguntas de investigación y se logran los objetivos del estudio originado del problema de investigación.

Los datos entonces deben de ser confiable, es decir deben ser pertinentes y suficientes, para lo cual es necesario definir las fuentes y técnicas adecuadas para su recolección.

De acuerdo con cerda, usualmente se habla de dos tipos de fuentes de recolección de información: las primarias y las secundarias. **Fuentes primarias** son todas aquellas de las cuales se obtienen información directa, es decir de donde se origina la información, es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural etc.

Para el caso de esta investigación se realizará recolección de información sobre las funciones, responsabilidades, procesos, políticas y objetivos del área de cartera y compras se realizará en primera instancia a manera de observación y luego se procederá a usar la técnica verbal a través de las diferentes técnicas a utilizar, específicamente se realizará a las personas que se mencionó anteriormente como tipo de muestra y población las cuales son las que ejecutan el trabajo diariamente.

Algunas de las técnicas a utilizar como Fuente primaria son:

#### **4.5.1 Encuestas**

Entendiéndose esta como el conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas, se realizara el cuestionario acorde a cada área cartera y compras para determinar el pensamiento de cada una de las personas a encuestar de estas áreas con esta primer fuente información, nos permitirá determinar en qué parte del proceso están fallando cada una de las personas y que es lo que ellos opinan de la labor que desempeña si se sienten satisfechos con los objetivos y las políticas que enmarca la compañía una vez obtenida la información se realizara un análisis y se tabulara la información.

#### **4.5.2 Entrevistas**

Esta es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información a diferente de la encuesta que se ciñe a un cuestionario, esta tiene como propósito de tener información más espontánea y abierta, durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio, de esta manera se realizara entrevistas en primera instancia al Contador de la empresa ya que esta persona tiene el conocimiento del proceso que se

realiza debido a que él es el que coordina el departamento de cartera y de compras y luego se procederá a entrevistar al jefe de compras y a la jefe de cartera con cada una de sus analistas con el fin de identificar los objetivos y requisitos mínimos para el cargo, las habilidades, cualidades, funciones, responsabilidades y riesgos presentes.

#### **4.5.3 Observación directa**

Por medio de esta técnica se podrá observar a la persona en su sitio de trabajo para poder determinar las labores que realiza durante el día de igual forma se realizara a las personas del área de cartera y compras de la compañía enco exprés “colombiana de encomiendas”.

#### **4.5.4 Fuentes secundarias**

Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema por investigar, pero no son las fuentes originales de los hechos o las situaciones para ello se utilizara libros, revistas, documentales, los noticieros y todo medio de información que brinde conocimiento para poder llevar a cabo el diseño del sistema de control interno para el área de cartera y compras para enco exprés “colombiana de encomiendas”

## **5. TECNICAS DE ANALISIS**

## **5.1 PROCESAR LA INFORMACIÓN**

En esta parte de la investigación se procederá a procesar los datos “dispersos, desordenados e individuales” obtenido de la población objeto de estudio de las personas del área de cartera y compras, durante el trabajo de campo que se realizó el cual tiene como finalidad general resultado (datos agrupados y ordenados). Para el procesamiento de la información se efectuaron de la siguiente manera:

## **5.2 MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL**

- La media
- La moda
- La mediana

## **6. RECURSOS DISPONIBLES**

## **6.1 RECURSO HUMANO**

Los recursos Humanos con que cuenta la presente investigación son los Investigadores, director del programa de investigación de la universidad de Cundinamarca extensión Facatativá.

## **6.2 RECURSOS MATERIALES**

Computador, internet, libros, tesis, útiles (bolígrafos, lápices, borradores, resmas de papel, carpetas).

## **6.3 RECURSOS INSTITUCIONALES**

Los recursos institucionales están conformados por: La Universidad de Cundinamarca extensión Facatativá y cada una de sus divisiones (Programa de Contaduría Pública, Facultad de Ciencias Económicas y la biblioteca) y por la empresa enco exprés “colombiana de encomiendas”.

## **CAPITULO I**

## **1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA ENCOEXPRES S.A.**

### **1.1 Constitución**

COLOMBIANA DE ENCOMIENDAS S.A. "ENCOEXPRES SA", obtiene su personería jurídica mediante escritura pública No.4030 de septiembre 30 de 1.993, en la ciudad de Sogamoso, departamento de Boyacá, república de Colombia por una vigencia inicial de 20 años y su domicilio principal en la ciudad de Sogamoso, departamento de Boyacá.

Posteriormente mediante escritura pública No.1096 de marzo 05 de 2010 se amplió su vida jurídica hasta el 30 de septiembre del año 2043.

### **1.2 Razón Social**

COLOMBIANA DE ENCOMIENDAS S.A. "ENCOEXPRES SA".

### **1.3 Objeto social**

Su objeto social es la celebración de contratos de transporte en todas las modalidades, acorde con las disposiciones del ministerio de transporte, superintendencia de puertos y transporte y demás entidades de control.

### **1.4 Representante Legal**

Henry Eduardo Buitrago Silva

### **1.5 Establecimiento**

En la actualidad cuenta con un establecimiento de comercio el cual registra la siguiente información

**Nombre:** Enco exprés s.a.

**Dirección:** Autopista Medellín Km 7.1 parque industrial celta Trade Park bodega 126.

**Matricula No:** 00034216

### **1.6 Actividad comercial**

En el cumplimiento de su objeto social, la compañía podrá comprar, vender y afiliar vehículos de servicio público de transporte de carga, previo cumplimiento de todos los requisitos legales, también podrá tener almacenes de venta, compra de automotores, compra de repuestos para vehículos, arrendar, poseer, disponer u

operar cualquier título, factorías e instalaciones industriales o comerciales que sean necesarias para el desarrollo y cumplimiento de su actividad social.

### **1.7 Misión**

La empresa enco exprés s.a. tiene establecido dentro de su orden organizacional la siguiente misión: “Transporte, almacenamiento y distribución de mercancías y documentos, a nivel nacional utilizando tecnología de punta en logística, garantizando una operación confiable, oportuna y segura a nuestros clientes”.

### **1.8 Visión**

La empresa enco exprés s.a. tiene establecido dentro de su orden organizacional la siguiente visión: “Consolidarse como una empresa líder en el transporte, almacenamiento y distribución de mercancías y documentos a nivel nacional e internacional, asegurando la calidad de nuestro servicio para satisfacer las necesidades de nuestros clientes”.

### **1.9 Historia**

En el año de 1993 en la ciudad de Sogamoso Boyacá, un equipo de profesionales con más de 30 años de experiencia en el sector del transporte de carga, decide unir esfuerzos y constituir la sociedad “Colombiana de Encomiendas S.A.” “Encoexpres S.A.”, poniendo a su servicio vehículos furgonados de último modelo, dando inicio al servicio de transporte de carga especializado en las rutas de Bogotá – Casanare, Bogotá – Meta, Bogotá – Arauca, Bogotá – Santander, Bogotá – Boyacá. Hoy día Encoexpres S.A. cuenta con más de 30 centros de acopio y distribución de carga en las principales ciudades del país, más de 600 empleados directos y 200 indirectos con una flota de vehículos último modelo mayor a 120 unidades. La mayor fortaleza de la Empresa está reflejada en el nivel de servicio ofrecido por nuestros funcionarios, el cumplimiento, la oportunidad, seguridad, control y edad promedio del parque automotor, lo que ha permitido el permanente crecimiento y desarrollo de la empresa, fruto del respaldo de nuestros clientes.

**Figura 7.** Flota y equipo de transporte



Tomado de: <http://www.encoexpres.com.co/>

Enco Exprés S.A. cuenta con una flota de más de 160 vehículos tipo Box último modelo equipados con monitoreo satelital las 24 horas del día, comunicación celular al 100% y seguimiento permanente a nivel nacional. La edad promedio del parque automotor (un año) les ha garantizado a nuestros clientes la entrega oportuna de sus mercancías y el óptimo mantenimiento preventivo ha eliminado las fallas técnicas en carretera y sus consecuentes demoras.

### **1.10 política de gestión integral**

COLOMBIANA DE ENCOMIENDAS S.A. Es una empresa comprometida con su Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, Ambiente, Calidad, socialmente responsable con cada uno de sus grupos de interés, en el desarrollo de servicios de transporte, almacenamiento y distribución de mercancías y documentos, a nivel nacional.

Garantizando la satisfacción de sus clientes a través de equipos con tecnología de punta, personal calificado y el mejoramiento continuo de sus procesos.

Gestionando los recursos necesarios para garantizar el cumplimiento con la legislación y demás requisitos suscritos.

Comprometidos desde la Alta Dirección con la implementación, continuidad y seguimiento del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, Ambiente, Calidad en la prevención y minimización de riesgos, peligros, lesiones y enfermedades laborales de nuestros empleados, contratistas y demás partes interesadas en todos los centros de operaciones.

Previendo la contaminación y mitigando el impacto ambiental negativo generado en el desarrollo de nuestras actividades y creando conciencia ambiental, siendo así amigables con el medio ambiente.

### **1.11 Valores corporativos**

- ✓ Cubrimiento Nacional
- ✓ Servicio Personalizado
- ✓ Servicio especializado con tecnología de punta
- ✓ Estabilidad Laboral
- ✓ Transporte oportuno, rápido y seguro
- ✓ Personal entrenado y calificado
- ✓ El cliente es nuestra razón de ser.

### **1.12 Objetivos integrales**

- ✓ Reducir tiempos de entregas
- ✓ Reducir accidentalidad
- ✓ Disminuir los daños en el manejo y distribución de mercancías y documentos
- ✓ Reducir los impactos ambientales en la operación de vehículos

- ✓ Satisfacer todas las necesidades del cliente
- ✓ Aumentar la participación en el mercado
- ✓ Sensibilizar y realizar capacitación a los operadores
- ✓ Garantizar que todos los vehículos pertenecientes a la empresa cumplan con
  - ✓ los parámetros mínimos de seguridad.
- ✓ Cumplir con la legislación y demás requisitos legales aplicables a la actividad.
- ✓ Identificar los peligros, evaluar y valorar los riesgos, estableciendo los controles en el desarrollo de su actividad laboral.
- ✓ Garantizar que todo el personal tenga la habilidad y la competencia para ejercer su cargo
- ✓ Proteger la seguridad y salud de todos los trabajadores, contratistas y demás partes interesadas mediante la mejora continua del Sistema de Gestión Integrado de la empresa.

## CAPITULO II

### 2 ANALISIS DEL ENTORNO

Para realizar un diagnóstico más acertado se requiere identificar los riesgos internos y externos, para darle el manejo adecuado, por esto se estableció la siguiente matriz DOFA en él se encontrará los aspectos más representativos de la compañía:

**Figura 8. Matriz Dofa**

 COLOMBIANA DE ENCOMIENDAS S.A. ENCO EXPRES MATRIZ DOFA CRUZADA		
	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las instalaciones estan acordes para el desempeño de sus actividades.</li> <li>- Conocimiento del mercado.</li> <li>- El servicio prestado es de calidad.</li> <li>- Se cuenta con equipamientos de ultima generación para el desarrollo de las actividades laborales.</li> <li>- Gran cobertura en el servicio a prestar.</li> <li>- Sucursales operativas y de ventas en las principales ciudades del país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca motivación en las áreas de la compañía.</li> <li>- No se cuenta con una estructura jerarquica de la compañía.</li> <li>- Carece de informacion y comunicación acertiva entre el personal de los diferentes niveles de la organización.</li> <li>- No se tienen cronogramas ni planes designados a las areas administrativas.</li> <li>- No se cuenta con el personal idoneo para el desarrollo de sus actividades administrativas (no se cuenta con perfiles desarrollados para el cargo).</li> <li>- Falta de capacitación para el personal laboral.</li> </ul>
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantizar el correcto crecimiento del mercado acorde a unas instalaciones optimas, cumpliendo con las necesidades que este impone.</li> <li>- Implementar sistemas de informacion, accesibles desde internet a los clientes potenciales, contando con la tecnologia suficiente para el desarrollo de programas optimos.</li> <li>- Apertura de mas sucursales, aumentando la cobertura del servicioy por tanto el prestigio y credibilidad de la empresa gracias al conocimiento del mercado con el que se cuenta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instaurar mecanismos de control de gestion formales, implantando proyectos de planificación para toda la empresa.</li> <li>- Garantizar el correcto entendimiento de misión, visión y objetivos estrategicos de la empresa, por parte de todos los miembros de su estructura organizativa, para no contrarestrar el buen prestigio de la compañía.</li> <li>- Establecer politicas, manuales y perfiles por cargo que garanticen el cumplimiento de los sistemas aplicados en la compañía y de esta manera atender</li> </ul>
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de tasas de interes en las obligaciones financieras adquiridas.</li> <li>- Poco financiamiento o capacidad de inversión.</li> <li>- Retardos en el pago de los clientes (Aumento de CxC).</li> <li>- Imposibilidad de ajustar los presupuestos de la compañía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar propuestas para acortar brechas entre los clientes y la empresa, aumentando la gestion y control por parte de cartera o rediseñando politicas de credito y financiamiento.</li> <li>- Promover la ejecucion efectiva de los presupuestos para los proyectos planificados.</li> <li>- Establecer mecanismos de control para registrar, controlar, medir y hacer seguimiento a la variables que inciden directamente en el éxito del negocio.</li> <li>- Realizar evaluaciones de desempeño de los empleados de la empresa en sus jornadas de trabajo Para garantizar el cumplimiento efectivo de las actividades asignadas, segun el cargo y rol asignado.</li> <li>- Implementar un sistema de deteccion de necesidades financieras vs identificación de oportunidades que promueva verdaderamente la optimización de procesos que soportan la empresa.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a través del análisis de la información.

#### 2.4 TECNICA DE TASCOI

La técnica del TASCOI es aquella que establece la identidad en uso de la organización, con el propósito de determinar ¿Qué hace la entidad?, ¿Cómo lo hace?, ¿Para qué lo hace?, ¿Quiénes son sus propietarios? Y ¿Cuáles sus clientes?

La información para su construcción la obtiene el auditor a través de entrevistas con los directivos de la entidad auditada. La estructura de la herramienta TASCOI es la siguiente:

**Figura 9.** Definición de TASCOI

**DEFINICIÓN DE TASCOI (AUDITORIA)**

<b>T</b>	<b>RANSFORMACIÓN:</b>	Son aquellas actividades a la que la organización se dedica para sacar al mercado sus productos o bienes, es el objeto social de la compañía.
<b>A</b>	<b>CTORES:</b>	Son todas las personas que pertenecen a la organización, son todos los funcionarios que hacen parte de la transformación o del objeto social de la compañía.
<b>S</b>	<b>UMINISTRADORES O PROVEEDORES:</b>	Son todas las personas que abastecen a una empresa de material necesario (existencias) para que desarrolle su actividad principal.
<b>C</b>	<b>LIENTES O USUARIOS:</b>	Es aquella persona natural o jurídica a quien va dirigido los bienes o servicios que se transforman, realiza una transacción comercial denominada compra.
<b>O</b>	<b>WNERS O DUEÑOS:</b>	Es aquella persona que, de forma individual o colectiva, fija los objetivos y toma las decisiones estratégicas acerca de las metas, los medios, la administración y el control de las empresas y asume la responsabilidad que esta acarrea.
<b>I</b>	<b>NTERVINIENTES:</b>	Son todas las entidades o instituciones del entorno que regulan o velan por que se cumplan los requisitos establecidos para aquellas organizaciones que transforman y prestan un bien o servicio.

Tomado de: <https://www.gerencie.com/procedimientos-y-tecnicas-de-auditoria.html>

**Figura 10.** TASCOI para la empresa enco exprés s.a.

**APLICACIÓN DE TASCOI A LA EMPRESA ENCOEXPRES S.A.  
 APLICACIÓN DE TASCOI (ENCOEXPRES S.A.)**

<b>T</b>	<b>TRANSFORMACIÓN:</b>	Transporte de mercancía terrestre
<b>A</b>	<b>ACTORES:</b>	<p><b>ADMINISTRATIVO:</b> Realización de procesos administrativos tales como: Gerencia, Gerencia operativa, personal, contador, cartera, contabilidad, archivo, tesorería, atención al cliente, servicio al cliente, digitación, legalización y recepción.</p> <p><b>OPERATIVOS:</b> Procesos de cargue y descargue de mercancías.</p> <p><b>CONDUCTORES:</b> Transporte de mercancía no perecedera y sustancias químicas.</p> <p><b>AGENCIAS – ADMINISTRATIVOS:</b> Realización de procesos administrativos tales como: facturas, recibo de dinero, etc.</p>
<b>S</b>	<b>SUBMINISTRADORES O PROVEEDORES:</b>	<p>Dado que Encoexpres s.a. es una empresa que se encarga al transporte de encomiendas, tiene como tal poco proveedor, en el momento se cuentan con dos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Colfecom SAS: Se encarga del suministro de todo lo relacionado con seguridad industrial, Elementos de protección personal, dotación, herramientas y ferretería.</li> <li>2. Zonautos SAS: Empresa que ofrece a la compañía todo lo relacionado con el mantenimiento y venta de artículos o derivados automotrices para el correcto funcionamiento de los vehículos.</li> </ol>
<b>C</b>	<b>CLIENTES O USUARIOS:</b>	<p>Enco Exprés S.A. se encarga de la recogida y entrega de paquetes y/o mercancías apoyados en una logística y un equipo profesional altamente calificado y entre sus principales clientes se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Distribuidora Lubrio: Empresa solida desde 1979 dedicada a la importación, distribución y asesorías a clientes agrícolas e industriales en la instalación de llantas de alto rendimiento para sus equipos.</li> <li>-Gecolsa (casa Caterpillar): Empresa líder en el sector</li> </ul>

		<p>dedicada a la comercialización y alquiler de equipos para construcción de obras públicas, minería, pavimentación, petróleos, transporte y agricultura.</p> <p>-Procables SAS: Empresa líder en la producción y alambres eléctricos de cobre y alineaciones de aluminio en Santa Fe de Bogotá.</p> <p>-Falek Latina SAS: Es una empresa especializada en localizar proveedores internacionales adecuados a las necesidades industriales de cada cliente, actuando en capacidad de importadores, agentes de ventas para la importación directa, y representantes de compañías extranjeras.</p> <p>-Gricolat de Colombia S.A.: Empresa dedicada a la producción de pinturas, resinas y recubrimientos para el sector automotriz, madera e industrias.</p>
○	WNERS O DUEÑOS:	<p>La compañía cuenta como Gerente general y Subgerente en su respectivo orden a los señores Henry Eduardo Buitrago Silva y a José del Carmen Camacho Galvis. Quienes son los encargados de tomar y evaluar las decisiones de la compañía según acta 000084 del 25 de abril 2002, se encuentran en el cargo y fueron nombrados legalmente.</p>
I	INTERVINIENTES:	<p>Dado a que Encoexpres S.A. se ve obligada como empresa dedicada al transporte de mercancía terrestre (encomiendas) a cumplir con ciertos certificados y firmas externas con determinados requisitos. Actualmente se cuenta con los siguientes intervinientes de la compañía:</p> <p>-Bascal Colombia: Holding comprometido con las certificaciones y auditoria en Gestión empresarial de calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo.</p> <p>-Seguros Bolívar y ARL: Certificado en capacitación cada 3 años en transporte de mercancías peligrosas.</p> <p>-Previsoria Seguros: Aseguradora obligatoria para el amparo a favor del cliente en el transporte de su mercancía y R.C. Hidrocarburos.</p> <p>-DIAN: Funciona para todas las compañías como auditor e interventor para el respectivo pago de impuestos.</p>

Fuente: Elaboración propia a través del análisis de la compañía.

## **CAPITULO III**

### **3 DIAGNOSTICO REAL DEL PROCESO**

La empresa Enco exprés s.a. colombiana de encomiendas es una empresa que se dedica al transporte de carga por carretera de mercancía, su principal mercado son todos aquellos clientes que necesitan transportar su mercancía a distintas partes del país, una de sus principales ventajas es que enco exprés va a poblaciones a donde ninguna otra transportadora va, está conformada por las áreas de administración, financiera y comercial.

El área administrativa está conformada por el Gerente general y el Gerente operacional, el área financiera está compuesta por el contador y los respectivos analistas contables y el área comercial está conformada por los asistentes y el representante comercial.

#### **3.1 AMBIENTE DE CONTROL**

La organización debe establecer un entorno que permita el estímulo y produzca influencia en la actividad del recurso humano respecto al control de sus actividades.

Durante el desempeño de sus actividades propias, los altos ejecutivos deben comunicar y fortalecer los valores éticos y conductuales con su ejemplo. Dichos valores están, pero tanto los de la alta gerencia como los empleados carecen de estos, están escritos en papel, pero son aplicados en las labores cotidianas, entre jefes se agraden psicológicamente, los empleados están más pendientes de lo que hacen los demás para informarlo con la jefe y no se centran en su trabajo.

El conocimiento y habilidad que debe poseer toda persona que pertenezca a la organización, para desempeñar satisfactoriamente su actividad, la empresa no carece de personal calificado, en repetidas ocasiones contratan personas por que son recomendadas y que no cumplen con el perfil del cargo a desempeñar.

Es vital que quienes determinan los criterios de control posean gran experiencia, dedicación y se comprometan en la toma de las medidas adecuadas para mantener el ambiente de control. En la compañía actualmente las personas carecen de Experiencia y de compromiso con la empresa debido a que no existen motivación que lleve a que los departamentos trabajen de manera adecuada.

Es sumamente importante que se muestre una adecuada actitud hacia los productos de los sistemas de información que conforman la organización. Aquí tienen gran influencia la estructura organizativa, delegación de autoridad y

responsabilidades y políticas y prácticas del recurso humano. Es vital la determinación actividades para el cumplimiento de la misión de la empresa, la delegación autoridad en la estructura jerárquica, la determinación de las responsabilidades a los funcionarios en forma coordinada para el logro de los objetivos.

La empresa carece de manual de funciones, de procedimientos, de políticas que le permitan al empleado que ejecuta labor saber hasta donde son sus funciones que le dé un objetivo de lo que está desarrollando que le plantee por medio de una política contable bajo norma internacional que lo que está realizando se está llevando de manera acorde con la norma y con los objetivos de la compañía

### **3.1.1 Recursos humanos y nomina**

La empresa **Enco exprés** cuenta con un grupo de trabajo conformado de la siguiente manera:

- ✓ Gerente general, Gerente operacional y representante legal encabezado por el mismo gerente general.
- ✓ Representante comercial y sus auxiliares quienes son los encargados de realizar trazabilidad de los clientes.
- ✓ Contador Público con sus respectivos Analistas contables
- ✓ Jefe de compras
- ✓ Jefe de legalización
- ✓ Jefe de servicio al cliente
- ✓ Coordinador logístico con sus respectivos auxiliares de Bodega y conductores
- ✓ Mensajeros encargados de radicar la facturación

Todos ellos se encuentran debidamente afiliados al sistema de seguridad social y cuentan con todas las prestaciones sociales como los son: Entidad prestadora de servicio Salud, Fondo de pensiones y cesantías, asegurado de riesgos laborales y caja de compensación familiar.

Se evidencia que no existe un liderazgo por parte de la gerencia, donde se estipulen los valores éticos y morales que deben regir a los empleados. Entre los cuales se destacan

- ✓ Respeto entre directivos, compañeros de trabajo y personal externo de la empresa como lo son proveedores, clientes etc.
- ✓ Cordialidad con los proveedores y sus colaboradores
- ✓ Protocolo de atención al usuario
- ✓ Responsabilidad con las labores asignadas

Una de las principales causas por la cual los empleados de la compañía trabajan sin motivación es que no son incentivados, al contrario, la alta gerencia argumenta que no son altamente productivos que no son eficientes no los hacen sentir valorados y motivados a continuar con su labor, el gerente en repetidas ocasiones argumenta que el cliente es el centro de la empresa, tras de decir que sus empleados lo son ya que sin ellos no hay empresa. Además, la falta de un pago oportuno hace que se desmotiven aún más, ya que toman como prioridad los pasivos es decir los proveedores y de ultimas los empleados.

Como consecuencia de esto, también se evidencia que muchos de los empleados que son contratados por la empresa, son recomendados de los mismos jefes o de personas que tienen poder dentro de la organización y como son amigos o conocidos son contratados sin realizar entrevista alguna al cargo y en muchas ocasiones son personas profesionales ejemplo en Ingeniería de petróleos y contratadas para ser analistas de cartera o de contabilidad, es allí donde existe un riesgo alto de estimular a la información irreal, desfalcos, el deterioro de los activos entre otros.

En algunas ocasiones no se da la importancia necesaria al recurso humano de la compañía, ya que no se tiene en cuenta las opiniones, sugerencias o recomendaciones expresadas por ellos con respecto a los problemas que posee la compañía como: Falta de recurso humano, sobrecargo de funciones, implementación de normas internacionales y ausencia de controles. El principal problema que posee actualmente la compañía es la falta de comunicación, calidad humana en cada una de las áreas y que no hay liderazgo por parte de los jefes de departamentos empezando por la cabeza mayor que es el gerente general para el solo importa la producción dejando de lado a sus empleados.

### **3.1.2 Gerencia**

En cabeza de la gerencia como se venía diciendo ay falta de liderazgo el gerente tiene los objetivos bien plantados pero no es suficiente para cumplir con las expectativas de los directivos, es un gerente que no propone que no se ve al cambio, que no busca opciones que no ve lo que está pasando en su empresa con sus empleados que no observa que solo quiere culpables y no soluciones, se centra en cosas sin importancia y no se da cuenta que implementar un sistema de control interno en la empresa es indispensable para mitigar el riesgo del deterioro de los activos, no ve la relación costo beneficio, argumenta que es muy costosa una implementación y que no es necesario no se da cuenta que los procesos de la compañía no se están realizando de la mejor manera y que día a día esos procesos que se ejecutan de la manera inadecuada están pesando que al no contratar personal acorde retarda procesos y que la información puede que no sea real, es indispensable cambiar el chip es decir la mentalidad al cambio a que enco exprés ha venido creciendo y que necita de medidas de control que ayuden a ese

crecimiento que necesita de normas internacionales, el gerente no se está dando cuenta que está destinado a la decadencia a que dar por fuera del mercado si no actúa a tiempo.

De igual hay carencia en la estructura organizacional (Áreas, departamentos, responsabilidades etc.) debido a que la compañía no cuenta con un organigrama establecido de tal forma que hay que realizarlo para determinar funciones, mejorar la organización, asignar responsabilidades en cuanto a la información y comunicación cuyo propósito es generar la información de manera razonable dar cumplimiento a la normatividad, mejorar la eficiencia en las operaciones.

El área de contabilidad comprende los siguientes procesos Tesorería, cartera, Facturación, nomina, impuestos y compras.

### **3.1.3 Financiera**

Actualmente, el área contable está conformada por el contador público que es el encargado de liderar el proceso contable, se puede decir que cuenta con personal calificado para ejercer el puesto, pero al momento en el que ingresan no les dan inducción si no simplemente les dicen lo que medio tienen que hacer no les pasan un manual de funciones y mucho menos un manual de procedimientos en donde ellos sepan que es lo que tienen que hacer por tal motivo llegan a la deriva no saben que es lo que tienen que hacer y hasta qué punto pueden llegar de sus labores, la parte contable está muy sobrecargada tienen que hacer procesos que no son de ellos como arreglar guías que están mal ingresadas en el sistema, ayudar con las indemnizaciones entre otras es decir a la parte contable llegan todos los problemas que si tienen que ver con la parte contable, pero que es trabajo de otras áreas.

De igual el software contable que se venía manejando cambio a Siesa, es un sistema que no estaba acorde a la empresa de hecho no hay ninguno que se adopte a las operaciones de una empresa de transporte, fue una mala decisión ya que lleva en transición un año y el personal aun no lo sabe manejar no toma interés por aprender a manejarlo a tenido muchas dificultades y pues a trancado muchas operaciones de la compañía y debido a esto la Gerencia y el contador están disgustados ya que el gerente argumenta que todo lo que está sucediendo es culpa del contador por no haber planificado que el sistema no era acorde a todo lo que maneja la empresa, pero no es cuestión de decir quien tiene la culpa o no es tomar decisiones, soluciones que ayuden a mejorar lo que está pasando en la compañía, trabajar en equipo ver más allá de un culpable, identificar que el área de cartera es la que se está viendo más afectada por qué no hay información en el sistema que le permita verificar que facturas a pagado el cliente o cuantos días de mora tiene que al no haber dicha información los impuestos no se están realizando de la mejor manera y que a futuro van a ver ajustes que pueden acabar con una sanción.

Con respecto al área de compras se encuentra a cabeza del jefe de compras es decir solo es responsabilidad de una sola persona y a parte de esa labor tiene que expedir guías a las rutas es decir esta sobre cargado de trabajo, no tiene determina sus funciones y mucho menos el manual de procedimientos no tiene estipulado a que proveedor comprar ni el debido proceso solo realiza cotizaciones y le pasa a la gerencia y él es el encargado de aprobar o no la compra

En cuanto a la tesorería se evidencia que no hay flujo de caja estipulado que le permita tomar decisiones de los pasivos más urgentes por pagar, que de igual manera no hay manual de funciones no manual de procedimientos, es decir que los pagos no son programados si no son a la conveniencia del gerente junto con la tesorera de la compañía no toman prioridades y como se dijo anteriormente de ultimas son los empleados pagando la nómina después de 10 días después de lo pactado en el contrato de trabajo.

Así podemos pasar por muchas de las otras áreas y en todas se van a encontrar falencias por la falta de un sistema de control interno que permita mitigar el riesgo que permita establecer funciones y procedimientos para que ayude al mejoramiento continuo de la organización.

### 3.2 MATRIZ DEL RIESGO

La compañía cuenta con una matriz de riesgos con poca información y especificidad la cual no se identifica de la mejor manera de acuerdo con los parámetros establecidos y en donde no se logra identificar los riesgos inherentes y de control en los procesos de cartera y compras, además de analizar su origen, impacto, probabilidad de ocurrencia, controles existentes y nuevos que se evalúen para así ser corregidos.

**Tabla 3.** Matriz de riesgos de la compañía.

<b>Riesgos principales a los que está expuesto.</b>				
<b>RIESGOS</b>	<b>MUY ALTO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
Facturación de cartera		X		
Cobro de cartera			X	
Cartera en mora	X			
Indemnización y cruce de Cuentas		X		
Pérdida de clientes			X	

Fuente: Propiedad de la empresa Enco Expres s.a.

Dentro de los riesgos que encontramos en el área de cartera de la empresa Enco exprés colombiana de encomiendas S A observamos que en su gran mayoría se encuentran entre muy alto y medio es decir que la compañía se está viendo afectada por los procedimientos erróneos que se desarrollan dentro de esta área afectando el flujo de efectivo de la compañía y el buen nombre de la misma perdiendo así clientes potenciales por las diferentes razones ya mencionadas en el diagnostico

Es conocido que a mayor riesgo mayor beneficio y viceversa, pero lo que se busca siempre en una cartera es determinar un grado de diversificación tal que se obtenga el mayor beneficio posible con el mínimo riesgo inherente. Analizando el riesgo que pueden tener las carteras se pueden identificar dos tipos de riesgos: el riesgo sistemático y el riesgo no sistemático.

**3.2.1 Riesgo sistemático:** es el riesgo en el que se incurre por el simple hecho de estar en el mercado, es el riesgo de mercado común a todos los valores. Los elementos que lo provocan son los propios de la economía: tipos de interés, inflación, situación política, golpes de estado, etc. El riesgo sistemático, de estar en el mercado, no es diversificable.

**3.2.2 Riesgo no sistemático:** es el riesgo de cada uno de los valores por cuestiones propias de ese valor, dependiendo de infinidad de factores (tiempo, cambio de administrador, fusiones, demanda de producto, etc.). Ese riesgo sí es diversificable.

### **3.3 ACTIVIDADES DE CONTROL**

#### **3.3.1 Facturación de cartera**

Dentro de la facturación de cartera encontramos que debido a que no existe un manual de funciones ni una estructura organizacional, está quedando muchos pendientes por facturar en los diferentes periodos contables, cuando nos referimos a pendientes por facturar queremos decir que, son, Las guías remisión crédito que por diferentes motivos no se están facturando por diferentes motivos.

Cuando el conductor entrega la mercancía lleva una guía remisión al lugar de destino y junto a esa guía debe llevar un documento que es denominado carta porte este documento junto con la remisión debe de venir firmado por el destinatario en muchas ocasiones el conductor deja la guía y la remisión al destinatario, al momento de legalizar el viaje la persona de legalización no legaliza el viaje al conductor por no llevar el soporte adjunto por ende esa guía queda pendiente por facturar.

#### **3.3.2 Cobro de cartera**

Dentro de la estructura organizacional del área de cartera no se cuenta con una persona líder que establezca las metas propuestas para esta área, además no hay un programa de incentivos que motive al personal de cartera área la recuperación de la misma, además cada una de ellas tampoco se trazan un cronograma de actividades diarias donde una de sus principales funciones es la del cobro de cartera haciendo uso de los distintos medios de comunicación disponibles en la empresa.

**Tabla 4.** Indicador cobro de cartera

INDICADORES DE ROTACION		
Rotación de cartera y promedio cobro cartera	2016	
	21.787.382.221	4,2
	5.153.499.522	
	DIAS	86

Fuente: Elaboración propia a partir de información analizada en la empresa.

El periodo promedio de cobro de cartera es de 86 días, lo que indica que es muy demorado el proceso de cobro por qué no cuenta con un control establecido para esta área tan fundamental para la empresa, no cuenta con una liquidez que soporte el pago de sus obligaciones.

### 3.3.3 Cartera de mora

Dentro de la cartera en mora no se cuenta con una líder de proceso el cual audite cartera morosa después de 90 días de vencida en el cual el proceso para pasar a un cliente a cobro jurídico es

### 3.3.4 Llamada telefónica

Cobro por correo electrónico mediante correo certificado

Al no recibir respuesta a ninguna de estas solicitudes se pasa a cobro jurídico y es allí donde interviene el abogado de la compañía, pero en muchas ocasiones ninguno de estos procesos se lleva a cabalidad porque no existe la persona que lleve la auditoria de la cartera en mora.

Indemnización y cruce de cuentas

Cuando nos referimos a indemnización puede ser por:

- ✓ Avería
- ✓ Perdida
- ✓ Incautación
- ✓ Hurto

Dentro de esta área se identifica que el personal de cartera en muchas ocasiones debe solucionar las indemnizaciones que tiene el cliente porque ellos argumentan el no pago de la cartera si la indemnización no es pagada en efectivo o es cruzada con la cartera de ese momento, el no pago hace que la persona que está a cargo de la cartera haga la respectiva investigación, cabe anotar que esto no es responsabilidad del auxiliar de cartera debido a que para esto existe un departamento de atención al cliente el cual debe de investigar y expedir los respectivos documentos de la investigación para expedir la respectiva indemnización para el pago de la misma o efectuar la respectiva nota crédito hacia el cliente

### **3.4 SUPERVISION Y VIGILANCIA**

La supervisión y vigilancia que realiza enco exprés colombiana de encomiendas, es reducida debido a que no se realiza una evaluación periódica y detallada de cada uno de los componentes del control interno, para así determinar la efectividad de los controles existentes, la inclusión de nuevos controles y la eliminación de los controles ineficientes, se quiere decir que no se están cumpliendo con las expectativas para la cual fueron creados, en consecuencia, el impacto es mayor.

Este proceso se encuentra principalmente a cargo del gerente, quien debe velar por que se ejecuten los parámetros mínimos de cumplimiento de las funciones y el revisor fiscal que por obligación dentro de su función pública debe velar para que todo se lleve conforme a la norma y más en esta compañía que carece de un control interno.

De acuerdo a lo anterior se evidencia la necesidad de diseñar el sistema de control interno para el área de cartera y compras, estableciendo por medio del diagnóstico de la compañía por cada componente de este los diferentes documentos, como manuales de funciones, procedimientos, políticas, controles entre otros, los cuales buscan alcanzar los objetivos planteados por la compañía en términos de eficacia y eficiencia, minimizando al máximo los riesgos de dichas áreas

### **3.5 INFORMACION Y COMUNICACIÓN**

Cada empleado administrativo cuenta con los elementos tecnológicos suficientes para el desarrollo normal de sus actividades cotidianas, aunque se han visto gravemente perjudicados por que los equipos no cuentan con una licencia acreditada y original de Windows. Se cuenta con un back up que se desarrolla por el ingeniero de sistemas al finalizar el día para que la información sea protegida y archivada cronológicamente.

Se cuenta con un sistema de redes de interconexión entre equipos dirigidos al servidor, el cual alberga el programa contable y el disco donde se clasifica la información de la empresa por carpetas

Cada trabajador cuenta con un correo corporativo para realizar gestión externa con los proveedores, clientes, accionistas y demás, de igual forma cuenta con un teléfono fijo por departamento y un celular corporativo que les permite comunicarse con los conductores para determinar el estado de la mercancía es decir si ya fue entregada en el destino final.

El programa de compañía Siesa permite realizar y controlar operaciones financieras, permite determinar quién ejecuto mal un proceso o si se está llevando la información de manera errada, como se evidencia actualmente la compañía está en transición de un sistema a otro, pero ya va 9 meses y el personal aún no tiene el conocimiento necesario para su adecuado uso.

La base de datos de los clientes y proveedores es manejada por el sistema contable Siesa esta es una herramienta bastante útil para el manejo de este tipo de información, aunque es importante determinar parámetros predeterminados al momento de crear un tercero ya sea un proveedor o un cliente y la persona idónea para crearlo ya que se evidencia que se están diligenciando de manera errónea colocando datos incompletos y nit que no existen, esto perjudica la información y cuando se esté sacando la información exógena se tendrá que realizar doble trabajo verificando cédulas y nit.

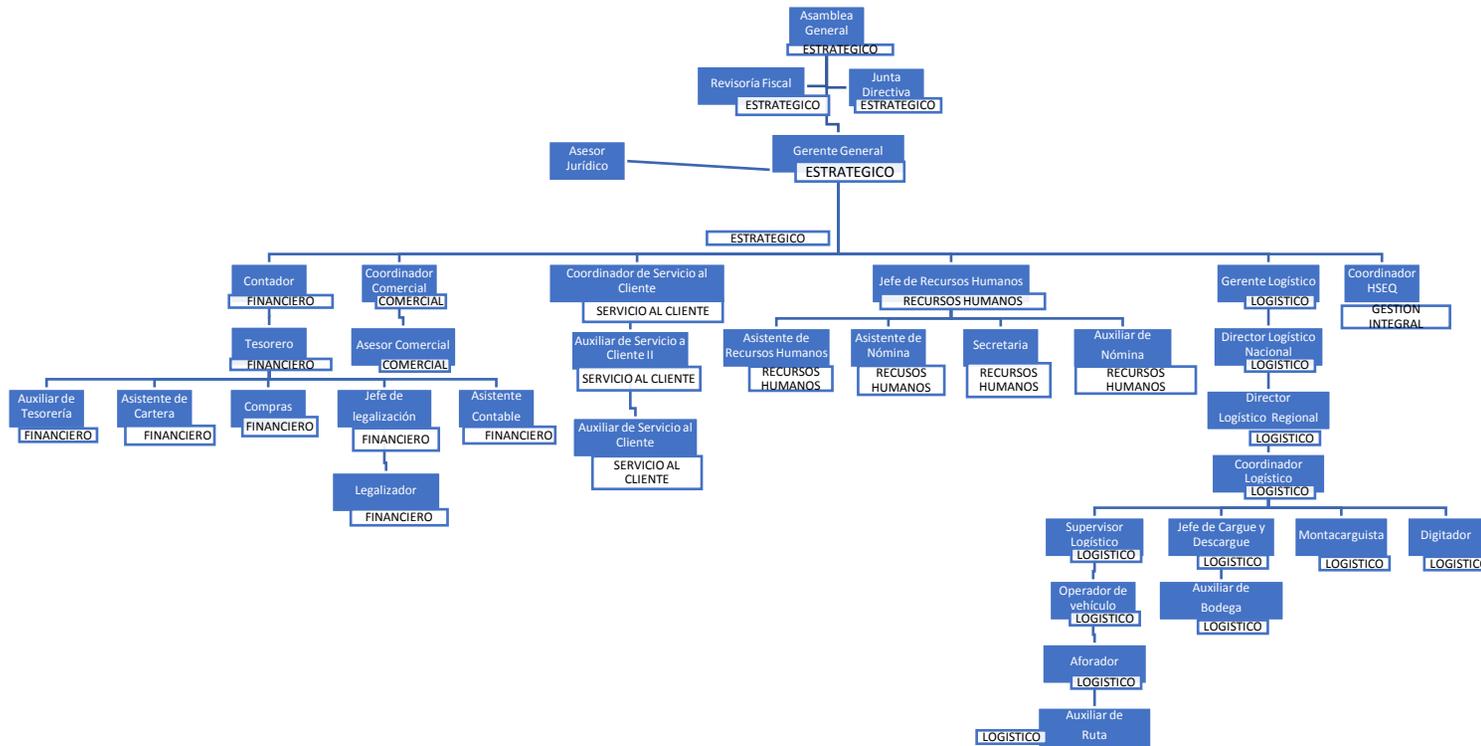
De igual manera no hay una comunicación asertiva ni jerárquica ni descendiente dentro de la compañía y por ende no se está trabajando en los objetivos generales de la compañía si no en los objetivos propias de cada área.

## CAPITULO IV 4. DISEÑO DEL SISTEMA DEL CONTROL INTERNO

### 4.1 ORGANIGRAMA

Figura 11. Organigrama enco exprés “colombiana de encomiendas”

	ORGANIGRAMA	Código: F-PE-06
		Versión:01
		Fecha: 20-10-2017



Fuente: Elaboración propia a partir de la información analizada en la compañía.

#### 4.1.1 MATRIZ DE RIESGOS DE CARTERA

Tabla 5. Matriz de riesgos para el área de cartera.

 <b>MATRIZ DE RIESGOS AREA CARTERA ENCO EXPRES "COLOMBIANA DE ENCOMIENDAS"</b>														
No	Objeto	Proceso	Tipo	Descripcion	Riesgo	Probabilidad	Valoración	Impacto	Valoración	Responsable	Control a Implementar	Fecha Estimada de inicio del control a implementar	Como se Realizará el Monitoreo	Periodicidad
1	Facturar y recaudar los servicios prestados a los diferentes clientes, Registrar, recopilar, organizar y controlar el recaudo de las cuentas por cobrar.	cartera	Financiero	No adelantar una gestión de cobro efectiva en cada una de las etapas de vencimiento de las obligaciones, en razón a la no adecuada utilización de los mecanismos previamente establecidos por Enco Expres "Colombiana de encomiendas"	Deterioro de la cartera y pérdida de oportunidad de contactar al cliente para el debido proceso de carera	Posible	3	RIESGO IMPORTANTE 75	75	Analista de cartera	Implementación de un cuadro control que permita evaluar el desarrollo diario de la gestión de cobro (Informe Gerencial)	Desde el inicio de la ejecución del sistema de control interno	Una vez el diseño de ocnrol interno se implemente en la empresa	Semanal
2		cartera	Financiero	No lograr el recaudo esperado de las cuotas vencidas de los créditos asignados en forma mensual	No permitira, que se le genere comisiones a los comerciales	Probable	4	RIESGO IMPORTANTE 72	72	Analista de cartera	Seguimiento al porcentaje de recuperabilidad de las cuotas vencidas a través de cuadro control que será alimentado con el informe diario de pagos reportado por cada cliente.	Desde el inicio de la ejecución del sistema de control interno	Una vez el diseño de ocnrol interno se implemente en la empresa	Diario
3		cartera	Financiero	Permitir el rodamiento de la cartera a una categoría de mayor riesgo (Superior a 91 días de mora)	Incremento de las cuentas por cobrar, ocasionara efectos de liquidez dentro de ella	Probable	4	RIESGO IMPORTANTE 75	75	Analista de cartera	Creación de un cronograma de trabajo que permita establecer estrategias de negocio desde el inicio del desarrollo de la	Desde el inicio de la ejecución del sistema de control interno	Una vez el diseño de ocnrol interno se implemente en la empresa	Mensual

4	Facturar y recaudar los servicios prestados a los diferentes clientes, Registrar, recopilar, organizar y controlar el recaudo de las cuentas por cobrar.	cartera	Financiero	No verificar que la facturación radicada por el mensajero de la compañía, se halla entregado hacia el cliente	Pérdida de tiempo y oportunidad de recaudo.	Probable	2	RIESGO MODERADO 48	48	Analista de cartera	Cada analista de cartera deberá verificar una vez llegue el radicado de la facturación, que si la halla recibido el cliente a satisfacción, de igual forma la comunicación es esencial para detectar posibles irregularidades en la facturación	Desde el inicio de la ejecución del sistema de control interno	Una vez el diseño de ocntrol interno se implemente en la empresa	Diario
5		cartera	Financiero	No verificar que cada un de los cumplidos, esten recibidos por el destinatario.	Pérdida de días de cobro, el analista deberá verificar que cada una de las guías este recibida por el destinatario de no ser haci el cliente devolvera la facturación.	Probable	2	RIESGO INTOLERABLE 180	180	Analista de cartera	La persona de facturación deberá verificar que cada cumplido que se facture este debidamente frimado por el destinatario y que este sea de cobro para el cliente ( Sistema de control).	Desde el inicio de la ejecución del sistema de control interno	Una vez el diseño de ocntrol interno se implemente en la empresa	Semestral
6		cartera	Financiero	No cumplimiento de la ley de protección de datos.	Procesos legales en contra de la entidad	Probable	4	RIESGO MODERADO 48	48	Analista de cartera, jefe de cartera	Obligación contractual de dar cumplimiento a la protección de la información de la empresa de acuerdo con la ley 1581 y 1266	Desde el inicio de la ejecución del sistema de control interno	Una vez el diseño de ocntrol interno se implemente en la empresa	Una vez suscrito el contrato
7		cartera	Financiero	No aplicación de las políticas de seguridad y reserva de la información suministrada por parte de la entidad.	Procesos legales en contra de la entidad	Probable	4	RIESGO TOLERABLE 18	18	Analista de cartera, jefe de cartera	Firma de aceptación y aplicación de políticas de seguridad por parte del cliente	Desde el inicio de la ejecución del sistema de control interno	Una vez el diseño de ocntrol interno se implemente en la empresa	Mensual
8		cartera	Financiero	No tener comunicación constante con el cliente de como decaea que se le facture si mensual, quincela por ciudad etc	esto generara Retrasos en el inicio de la gestión de cobro por parte de Enco expres "Colombiana de encomiendas"	Posible	3	RIESGO INTOLERABLE 180	180	Analista de cartera	Generar mensualmente un cronograma de tiempos de entrega de la información.	Desde el inicio de la ejecución del sistema de control interno	Una vez el diseño de ocntrol interno se implemente en la empresa	Mensual

9	Facturar y recaudar los servicios prestados a los diferentes clientes, Registrar, recopilar, organizar y controlar el recaudo de las cuentas por cobrar.	cartera	Financiero	No brindar la capacitación adecuada a cada anlista de cartera	Mala atención al usuario. No conocer los manuales de funciones, procedimientos.	Probable	3	RIESGO IMPORTANTE 75	75	Enco expres	Creación mensual de un cronograma de capacitación por parte de la dirección de cartera	Desde el inicio de la ejecución del sistema de control interno	Una vez el diseño de ocontrol interno se implemente en la empresa	Mensual
10		cartera	Financiero	No verificar el cupo de los clientes, analisis de Credito con la información necesaria para el analisis y capacidad de endeudamiento del cliente.	Inconvenientes en recaudo oportuno de la cartera, la jefe de cartera analizara cada credito para asi asignarle el respectivo cupo de credito.	Probable	4	RIESGO INTOLERABLE 108	108	Jefe de cartera	Validación mensual previa a la entrega de la información, por parte del enco expres, con las áreas responsables para lograr remitir la información clara y acorde con el objeto del cupo	Desde el inicio de la ejecución del sistema de control interno	Una vez el diseño de ocontrol interno se implemente en la empresa	Mensual

Fuente: Elaboración propia a partir de información analizada en la empresa.

#### 4.1.2 MATRIZ DE RIESGOS DE COMPRAS

Tabla 6. Matriz de riesgos para el área de compras.

 <b>MATRIZ DE RIESGOS AREA COMPRAS ENCO EXPRES "COLOMBIANA DE ENCOMIENDAS"</b>														
No	Objeto	Proceso	Tipo	Descripción	Riesgo	Probabilidad	Valoración	Impacto	Valoración	Responsable	Control a Implementar	Fecha Estimada de inicio del control a implementar	Como se Realizará el Monitoreo	Periodicidad
1	Establecer una metodología para la adquisición de bienes, servicios, materiales, insumos, equipos, así como la selección, evaluación y reevaluación de proveedores y contratistas críticos.	compras	Operacional	No verificar oferta de proveedores, calidad del producto, condiciones de entrega, condiciones de pago	Obtener producto de mala calidad a un bajo costo.	Probable	4	RIESGO IMPORTANTE 75	108	75	La selección de proveedores, es la etapa previa al inicio del proceso de compra, mediante la cual se logra la validación o aprobación de algunos proveedores	Desde el inicio de la ejecución del sistema de control interno	Una vez el diseño de control interno se implemente en la empresa	Mensual
2		compras	Operacional	No verificar los proveedores seleccionados con los porcentajes estipulados	Contratar con proveedores que no cumplan con las expectativas de la compañía	Probable	4	RIESGO IMPORTANTE 72	108	72	Los proveedores seleccionados serán los que obtengan los mayores puntajes. De acuerdo a la evaluación de proveedores. O que tengan un puntaje de calificación igual o superior al 80%.	Desde el inicio de la ejecución del sistema de control interno	Una vez el diseño de control interno se implemente en la empresa	Mensual
3		compras	Operacional	No realizar la requisición de compra al proveedor escogido por la gerencia y el responsable de compras	Conveniencia entre el jefe de compras y el proveedor, para poder contratar con enco expres.	Probable	4	RIESGO IMPORTANTE 75	108	75	Se realiza la revisión de la requisición del producto o servicio, si el insumo o servicio es autorizado se procede a realizar la cotización respectiva con los proveedores.	Desde el inicio de la ejecución del sistema de control interno	Una vez el diseño de control interno se implemente en la empresa	Mensual

4	Establecer una metodología para la adquisición de bienes, servicios, materiales, insumos, equipos, así como la selección evaluación y reevaluación de proveedores y contratistas críticos.	compras	Operacional	No estar al tanto de los correos o llamadas telefónicas de los proveedores por estar realizando otras actividades.	Perder proveedores importantes por la no atención de los posibles medios de comunicación que estos pueden tener con la empresa	Probable	4	RIESGO MODERADO 48	108	48	El asistente de compras solicita la cotización respectiva al proveedor/es seleccionados, mediante llamada telefónica, correo electrónico, o de forma presencial.	Desde el inicio de la ejecución del sistema de control interno	Una vez el diseño de control interno se implemente en la empresa	Mensual
5		compras	Operacional	No solicitar, el producto o insumo que necesita la empresa o solicitarlo en grandes proposiciones	El asistente de compras, deberá verificar el producto o insumo que necesita y pedir únicamente la cantidad que necesita	Probable	4	RIESGO INTOLERABLE 180	108	180	Solicitar el insumo, producto o servicio al proveedor finalmente seleccionado mediante la orden de compra, remisión o la compra directa.	Desde el inicio de la ejecución del sistema de control interno	Una vez el diseño de control interno se implemente en la empresa	Mensual
6		compras	Operacional	No verificar el estado del producto que se solicito	El asiste de compras deberá verificar que el producto que solicito llegue, en el tiempo establecido.	Probable	4	RIESGO MODERADO 48	108	48	Se debe verificar el estado de entrega del producto o servicio de acuerdo a la orden de compra y la factura, revisando que las características, cantidades, especificaciones y los precios de los ítems de la orden de compra sean iguales a los de la factura y el total de las dos coincidan con el mismo valor.	Desde el inicio de la ejecución del sistema de control interno	Una vez el diseño de control interno se implemente en la empresa	Mensual
7		compras	Operacional	No evaluar los proveedores con los que cuenta la empresa	El analista de compras, deberá evaluar el proceso de los proveedores y indicar a la gerencia con que proveedor se encuentra menos insatisfecho para buscar nuevos.	Probable	4	RIESGO TOLERABLE 18	108	18	Anualmente se realiza la reevaluación de proveedores críticos, de acuerdo a la calificación obtenida durante todo el año y se decide sobre la necesidad de nuevos proveedores en el caso de que la organización se encuentre insatisfecha con algún proveedor actual.	Desde el inicio de la ejecución del sistema de control interno	Una vez el diseño de control interno se implemente en la empresa	Mensual

Fuente: Elaboración propia a partir de la información analizada en la empresa.

## 4.2 MANUAL DE FUNCIONES AREA CARTERA

Tabla 7. Manual de funciones de cartera “colombiana de encomiendas”

	<b>MANUAL DE FUNCIONES AREA DE CARTERA</b>	Fecha De Versión	Código:
		Versión: V1	Página <b>73</b> de <b>6</b>
		F-CA-01	

<b>Responsabilidades.</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir y verificar diariamente los contratos de transporte remisión, legalizadas en los diferentes centros de operaciones y entregarlas por cliente al analista de cartera encargado.</li> <li>2. Verificar documentos de solicitud de créditos, tramitar aceptación ante la Gerencia General y enviar carta de aceptación.</li> <li>3. Enviar de forma diaria los contratos de transporte y/o documentos a los clientes que lo requieran.</li> <li>4. Separar para facturación remisiones en modalidad de mensajería y paqueteo.</li> <li>5. Revisar contratos de transporte remisión según tarifas de fletes autorizadas por Gerencia General y entregar para facturación</li> <li>6. Modificar fletes de acuerdo a las negociaciones autorizadas por la Gerencia General con los diferentes clientes.</li> <li>7. Verificar y analizar remisiones pendientes por facturar por cliente.</li> <li>8. Verificar la radicación oportuna de facturas de los diferentes clientes.</li> <li>9. Realizar cobro de cartera y</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Responsabilidades en Seguridad, Salud en el Trabajo y ambiente</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>30. Utilizar adecuadamente la dotación suministrada por la empresa.</li> <li>31. Evitar actividades que impliquen riesgo, sin el entrenamiento adecuado y el conocimiento profundo de la acción.</li> <li>32. Proteger los equipos de la compañía del deterioro, daño o pérdida.</li> <li>33. Realizar las demás responsabilidades que le sean asignadas por su superior en relación a su cargo.</li> <li>34. Identificar y reportar a la Coordinadora HSEQ las condiciones, actos inseguros y aspectos ambientales que puedan generar un impacto ambiental negativo o que pueda causar un incidente o accidente laboral.</li> <li>35. Mantener en perfecto estado de orden y aseo el lugar asignado para desarrollar su trabajo.</li> <li>36. Aplicar y mantener la responsabilidad por el SIG y todo lo relacionado con la calidad implementada en la empresa.</li> <li>37. Reportar de forma inmediata a la</li> </ol>

<p>verificación de pagos.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>10. Entregar a tesorería relación de abonos realizados por los clientes créditos.</li> <li>11. Verificar la aplicación oportuna de abonos y descuentos de cartera entregados a tesorería.</li> <li>12. Mantener actualizado el archivo de cada cliente.</li> <li>13. Solicitar certificados de retenciones a los diferentes clientes. (Rete Fuente, ICA Rete-IVA).</li> <li>14. Realizar informe mensual de gestión comercial y cobro de cartera, para entrega los primeros cinco días del mes al departamento de personal.</li> <li>15. Enviar estado de cartera a los diferentes comerciales los días jueves.</li> <li>16. Informar oportunamente a los agentes comerciales y a la Gerencia General de los clientes en mora.</li> <li>17. Realizar notas crédito, previo visto bueno de la Gerencia General</li> <li>18. Solicitar firma de autorización al Contador de la empresa para anular facturas con el formato establecido</li> <li>19. Realizar análisis de facturación mensual por clientes para solicitar a la Gerencia General autorización de ampliación de cupos o bloqueo de crédito.</li> <li>20. Verificar diariamente cupos disponibles por cliente, solicitando ampliación de cupos a la Gerencia General, previo visto bueno del Contador.</li> <li>21. Realizar la trazabilidad de</li> </ol>	<p>Coordinadora HSEQ los A.L. ocurridos en su jornada laboral.</p>
---	--

<p>radicados de facturas de venta de Bogotá y los demás centros de operaciones</p> <p>22. Dar respuesta oportuna a los requerimientos de los diferentes agentes comerciales sobre aplicación de pagos.</p> <p>23. Entregar informe de requisitos de facturación según cliente a los diferentes centros de operaciones nacionales (carta portes, facturas, fechas máximas de facturación, etc.)</p> <p>24. Presentar informe al Coordinador de Cartera sobre incumplimientos de procesos.</p> <p>25. Revisión de estratos y conciliación bancaria.</p> <p>26. Recibir y auditar distribuir los cumplidos remisiones clientes</p> <p>27. Sanear y enviar vía correo electrónico los cumplidos que los clientes soliciten</p> <p>28. Mantener reserva y estricta confidencialidad de toda la información de la empresa que adquiera directa o indirectamente en cumplimiento de sus funciones.</p> <p>29. Todas las demás inherentes al cargo</p>	
--	--

<b>Competencias</b>		
<b>Educación</b>	<b>Formación</b>	<b>Experiencia</b>
Técnico o tecnólogo en contabilidad y/o finanzas	Formación en herramientas contables	Mínimo un año en cargos similares

<b>Habilidades</b>													
<b>Administrativas</b>	0	1	2	3	4	5	<b>Técnicas</b>	0	1	2	3	4	5
Liderazgo y dirección						X	Manejo de Office						X
Atención al cliente						X	Manejo del Software de la empresa						X
Solución de problemas						X							
Capacidad para las ventas						X							
Ágil y orientado al logro de sus metas						X							

<b>Ambiente de Trabajo.</b>
Demostrar buena conducta, propender por un ambiente de trabajo armónico ajustado a una buena convivencia social basada en el respeto mutuo, la honestidad, la disciplina y acatando el reglamento interno de trabajo.

<b>Nivel de reporte.</b>	
<b>Supervisor Inmediato.</b>	<b>Cargos Supervisados.</b>
Coordinador de Cartera Contador Coordinador de Tesorería	Asesor Comercial

Leí y entendí.

<b>Nombre del funcionario</b>	<b>Firma del empleado.</b>	<b>Fecha.</b>

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis a la compañía.

#### **4.3 SELECCIÓN DE PERSONAL**

**Tabla 8.** Proceso de selección personal.

HABILIDADES	1	2	3	ESPECIFICACIONES
Planeación		x		Identificar las necesidades de personal, de bienes y servicios.
Manejo de PC			x	Dominio de herramientas básicas de informática Office (Excel, Word) y programas contables.
Visión del negocio	X			Indiferente
Capacidad de análisis			x	Solución de problemas correcto manejo de la información
Capacidad de decisión	x			Indiferente
Manejo efectivo de recursos	x			indiferente
Capacidad para aprender		X		Habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas en la práctica laboral.
Enfoque en la calidad			x	Conocimiento de normas y reglamentos. Norma ISO 9001 versión 2000
Administración de personal		X		Comunicación efectiva y trabajo en equipo
Liderazgo		X		en el cumplimiento de sus obligaciones y actividades propias de su rol

Idiomas	x			Indiferente
Relaciones			x	Interactuar con compañeros y jefes
Inteligencia Emocional		x		Tomar decisiones sin sobre sats
Conocimientos contables y financieros			x	Manejo de la información contable y financiera
Conocimientos administrativo		x		Conocimiento de situación económica de la empresa .

<b>Conocimientos Operaciones</b>	X			Indiferente
<b>COMPETENCIAS HUMANAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>ESPECIFICACIONES</b>
<b>Comunicación efectiva</b>			X	Información acertada detallada que garantice el correcto flujo de información entre las áreas. Permitiendo una adecuada atención y respuesta a los clientes.
<b>Enfoque en el cliente</b>			X	Sentido de colaboración y atención, trato amable. Respuestas acertadas y oportunas.
<b>Responsabilidad</b>			X	Cumplimiento de obligaciones y deberes, realizar el trabajo asignado con alto grado de exigencia, cumplimiento y compromiso.
<b>Calidad del trabajo</b>			X	Mejoramiento continuo, estándares y actividades planeadas y organizadas.
<b>Dirección de equipos</b>	X			Indiferente.
<b>Tolerancia</b>			X	Tener en cuenta distintos puntos de vistas, aceptar y responder adecuadamente a los requerimientos.

<b>Compañerismo</b>			x	Vínculo y relaciones armoniosas con los miembros de la empresa.
<b>Respeto</b>			x	Valor a cada uno de los miembros de la organización, clientes, proveedores y autoridades.
<b>Integridad</b>			X	Honestidad, honradez, lealtad, fidelidad, profesionalismo, veracidad.
<b>Preocupación por el orden</b>		x		Velar por un correcto y adecuado sitio de trabajo, tener el material y la información, para responder de manera oportuna a las solicitudes.

<b>Sentido de pertenencia</b>			X	Defender y promulgar los intereses de la organización.
-------------------------------	--	--	---	--

<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>ESPECIFICACIONES</b>
<b>Personas a cargo</b>	x			Ninguna
<b>Dinero</b>	x			Indiferente
<b>Vehículo</b>	X			Indiferente
<b>Títulos valores</b>	X			Indiferente

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis a la compañía.

	<b>PROCEDIMIENTO DE CARTERA</b>	Fecha De Versión	Código:
		Versión: V1	Página 80 de 4
		F-CA-02	

#### 4.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS AREA CARTERA

##### **Objetivo.**

Facturar y recaudar los servicios prestados a los diferentes clientes.

##### **Alcance.**

Este procedimiento aplica desde la recepción de la guía de remisión hasta la elaboración de la factura y pago de la misma.

##### **Documentos de referencia**

Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9001:2008

##### **Responsabilidad**

Coordinador HSEQ: Asegurar la implementación del procedimiento y el uso de los formatos controlados por el sistema.

Coordinador(a) de Cartera y Analistas de Cartera: Implementar y adoptar los lineamientos contenidos en el procedimiento.

##### **Definiciones**

Carta porte: Documento que especifica características de la mercancía, puede ser remisión o factura de venta.

Guía de Remisión: Soporte de la consolidación del servicio con el cliente.

Cientes Crédito: Persona natural y/o Jurídica con capacidad de endeudamiento, a la cual se le asigna un cupo y un tiempo para pagar el servicio prestado.

Cobro de Cartera: Recaudo de dinero de clientes que están vinculados con la empresa.

Posición: Espacio que ocupa la mercancía en el centro de almacenamiento

Factura de Venta: Documento mercantil que refleja información de una operación de compraventa.

Sistema Contable: Software Siesa de registro de movimientos contables.

Acuerdo de Pago: Compromiso que establece un conjunto de condiciones por las cuales un deudor puede saldar su deuda con un acreedor.

Nota Crédito: Documento legal que se utiliza en transacciones de compraventa donde interviene un descuento posterior a la emisión de la factura, una anulación total, un cobro de un gasto incurrido de más, un siniestro o un pago de indemnización.

## **4.5 PROCEDIMIENTO DE CARTERA**

### **4.5.1 Estudio clientes crédito**

La Coordinadora de Cartera verifica que la documentación enviada por el cliente cumple con todos los parámetros establecidos por la empresa, verifica el estado financiero, la capacidad de endeudamiento, soportes contables y demás, posterior a la revisión se procede a pasar la documentación a Gerencia para la aprobación del cliente y la asignación del cupo.

### **4.5.2 Facturación cartera**

Se reciben las “Guías Remisión” a nivel nacional, y se verifica que en ellas se encuentre la firma y sello del destinatario y que estén acompañadas del documento anexo de los clientes que lo requieran (Ej. Carta porte). Se confirma que la información contenida sea coherente. Se separan según cliente, se revisan fletes y se verifica que lo consignado en la “Guía Remisión” coincida con la información contenida en el sistema contable.

Se genera informe en el sistema para dar trazabilidad a los contratos de transporte, se ordena numéricamente.

Se separan los dos soportes de la “Guía Remisión” cumplido (original) y contabilidad (copia verde), el primero se envía físico al cliente con la respectiva factura, y el soporte de contabilidad, se totaliza quedando archivado como constancia del servicio prestado. La recepción de soportes dirigidos al cliente se realiza semanalmente.

Posterior a la facturación se genera nuevamente el informe extraído del software y se verifican de nuevo los contratos de transportes que están pendientes por facturar, se gestionan estos contratos para facturarlos en el menor tiempo posible.

Según solicitud del cliente bien sea de forma telefónica o por correo electrónico se realiza la trazabilidad de los contratos de transporte dando respuesta oportuna al cliente.

Se envía la facturación teniendo en cuenta que:

La facturación a nivel nacional es enviada a la ciudad de origen del cliente inicial, cuyo soporte es el “Memorando” el cual es archivado en la A-Z Memorandos enviados nacionales.

La facturación de Bogotá es asignada a los mensajeros y al realizar entrega de ella se relaciona en la Planilla “Control Mensajería Cartera” y se proporciona al mensajero la planilla “Control de Entrega” la cual regresa firmada y sellada por el cliente.

#### **4.5.3 Cobro de cartera**

El Analista de Cartera extrae el reporte del sistema contable de los clientes a su cargo, revisa las facturas vencidas y procede a realizar el cobro de las mismas, contactando al cliente de forma telefónica o por correo electrónico.

El Analista de Cartera revisa el extracto bancario de Colombiana de Encomiendas S.A. Procede a identificar y liquidar el pago de los clientes.

Por último, diligencia el formato “Liquidación de Pagos”, el cual se entrega a tesorería junto con el estado de cartera y el soporte del banco para descargar el pago.

#### **4.5.4 Cartera en mora.**

El Coordinador(a) de Cartera extrae del sistema contable los clientes que se encuentran en mora con más de 60 días y verifica la gestión que ha realizado el Asesor Comercial o Analista de Cartera responsable del cliente.

El Analista de Cartera establece comunicación con el cliente con el fin de llegar a un acuerdo de pago.

Se realiza una conciliación de las dos partes afectadas, teniendo en cuenta que en muchas ocasiones los saldos en mora son presentados por falencias en el servicio del transporte.

Cuando no se llega a ningún acuerdo ni conciliación con el cliente, se procede a notificar el caso al abogado interno de la empresa para que ejerza y maneje directamente el cobro de esta cartera. Cuando se procede a hablar con el abogado de la empresa es porque se tiene la previa autorización de gerencia.

#### **4.5.5 Almacenamiento de mercancías**

El Auxiliar de Archivo realiza entrega del consecutivo de cada centro de operaciones que realiza almacenamiento.

La persona encargada en cada uno de los centros de operaciones de almacenamiento, envía la información, donde indica cuantas posiciones ocupa el cliente en un mes, de acuerdo a la negociación realizada.

Se ingresan al sistema los datos de las posiciones adquiridas por el cliente, se imprime el soporte contable y se pasa a la persona encargada de generar la factura con IVA los primeros 5 días de cada mes.

#### **4.5.6 Auditoria: contratos de transporte pendientes, cumplidos y facturados centro de operaciones nacionales.**

El Coordinador(a) de Cartera extrae del sistema contable la facturación pendiente, verifica cada uno de los clientes y a que Analista de Cartera pertenece, realiza notificación del caso por medio de "Memorando".

Cuando la facturación del cliente tiene novedades a las cuales los analistas no han dado solución, se procede a emitir informe por correo electrónico a los diferentes jefes de proceso, para que estos realicen la gestión correspondiente.

Una vez solucionada la novedad de la facturación pendiente, se procede a emitir y radicar la "factura de venta", donde el cliente deja recibido (copia amarilla), el cual se archiva en la carpeta de cada cliente.

#### **4.5.7 INDEMNIZACION Y CRUCE DE CUENTAS**

Cuando la cartera vencida es consecuencia de indemnizaciones a las que no se les ha dado solución, el cliente comunica que no realizara el pago hasta que se solucione dicho evento.

El Coordinador de Atención al Cliente, estudia y da solución a la indemnización en el menor tiempo posible de acuerdo a las evidencias del caso.

Una vez aprobada por Gerencia la respectiva indemnización y causada por contabilidad, el Coordinador de Atención al Cliente realiza la entrega del

“Memorando” donde se encuentran los datos de la Indemnización, información con la cual el Analista de Cartera genera una carta donde describe el abono, para envío al cliente.

#### 4.5.8 Documentos y registros asociados

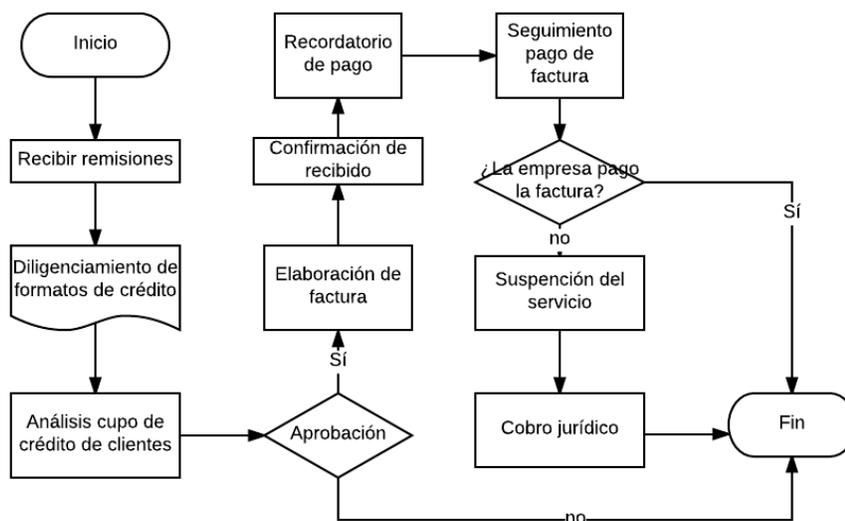
Guía Remisión  
Factura de venta  
Entrega de Mensajería  
Liquidación de Pagos  
Control Mensajería Cartera  
Memorando

#### 4.6 RESPONSABLES DE CAMBIOS

RESPONSABLES			
	Realizado:	Revisado:	Aprobado:
<b>Cargo</b>	Coordinadora Cartera	Contador	Gerente General
<b>Firma</b>			

#### 4.7 FLUJOGRAMA CARTERA

Figura 12. Flujoograma de cartera.



Fuente: Elaboración propia a partir de información analizada de la compañía.

## **4.8 DISEÑO POLITICA DE CARTERA**

### **CARTERA DE CREDITO Y CUENTAS POR COBRAR POR SERVICIOS**

#### **Objetivo**

Esta política tiene como objetivo establecer las normas de medición, presentación y revelación para el reconocimiento inicial y posterior de la cartera de créditos y cuentas por cobrar, originadas por el desarrollo del objeto social en la prestación de servicios y/o actividad comercial, así como de otras cuentas por cobrar reconocidas en los estados financieros de ENCO EXPRES S.A.

#### **Alcance**

Esta política aplica para todas las cuentas por cobrar de ENCO EXPRES S.A., asimiladas bajo Normas Internacionales de Información Financiera como un activo financiero, dado que representan un derecho a recibir efectivo u otro activo financiero en el futuro. En consecuencia, incluye:

- Cartera de clientes.
- Cuentas por cobrar accionistas
- Cuentas por cobrar anticipos y avances a proveedores y empleados
- Cuentas por cobrar anticipos de impuestos
- Cuentas por cobrar reclamaciones
- Cuentas por cobrar a trabajadores
- Cuentas por cobrar a particulares
- Cuentas por cobrar otras.

#### **Definiciones**

Activo financiero: Es un activo monetario que surge de un contrato.

Contrato: Es un acuerdo (oral o escrito) entre dos o más partes que crea derechos y obligaciones que deben cumplirse.

Costo Amortizado: Es el monto al cual un instrumento financiero por cobrar se mide a partir de su reconocimiento inicial, con base en el valor razonable de la contraprestación a recibir de la transacción que lo genera, utilizando el método de interés efectivo para distribuir los intereses conforme se devengan y restando los montos que se cobren.

Instrumento financiero: Es cualquier derecho u obligación que surge de un contrato, que origina un activo financiero en una entidad y un pasivo financiero o un instrumento financiero de capital en la contraparte.

Interés: Es la contraprestación por el valor del dinero en el tiempo asociado con el monto de la deuda pendiente de cobro (que considera los riesgos inherentes al cobro), durante un periodo determinado.

Método de interés efectivo: Es el utilizado para distribuir el ingreso por interés en los periodos correspondientes de la vida de un instrumento financiero, utilizando la tasa de interés efectiva.

Otras cuentas por cobrar: Son las que se originan por transacciones distintas a las actividades primarias, tales como préstamos otorgados a socios, empleados, saldos de impuestos a favor, reclamaciones por siniestros, impuestos y otras. Cartera de Crédito: Son créditos otorgados a clientes, socios, y otros de acuerdo con el reglamento establecido.

Valor presente: Es el valor actual de flujos de efectivo netos futuros, descontados a una tasa apropiada, que se espera generará una partida durante el curso normal de operación de una entidad.

Valor razonable: Es el importe que, a la fecha de valuación, se recibiría por vender un activo o se pagaría por transferir o liquidar un pasivo en una transacción ordenada entre participantes del mercado; es decir, entre partes independientes, dispuestas e informadas, en una transacción de libre competencia. Corto plazo: periodo con una duración menor o igual a un año.

Largo plazo: periodo con una duración mayor a un año

### **Reconocimiento inicial**

ENCO EXPRES S.A., Considera Cartera de crédito, aquellas generadas por préstamos otorgados de acuerdo con el reglamento de crédito.

ENCO EXPRES S.A., Considera Cuentas por Cobrar aquellas generadas por el desarrollo y ejecución de actividades distintas a las actividades primarias.

ENCO EXPRES S.A., reconocerá la cartera de crédito o cuentas por cobrar cuando se haya realizado efectivamente el servicio o préstamo. Otras Cuentas por Cobrar comprenden las cuentas generadas por transacciones con socios, anticipos, préstamos a trabajadores y/o a particulares entre otros. Las otras cuentas por cobrar se reconocerán al momento de la entrega de los recursos o cuando surge el derecho a realizar cobros por otros conceptos.

## **Medición inicial**

Las cuentas por cobrar por cartera de créditos deben medirse en su reconocimiento inicial al valor razonable de la contraprestación a recibir, afectando los ingresos. Las cuentas por cobrar en las cuales el efecto del valor del dinero en el tiempo no sea importante deben medirse al monto nominal que respalda la transacción, la cual suele ser al valor de la contabilización inicial.

Para estas cuentas cuando se constituya efectivamente una transacción de financiación y la administración de ENCO EXPRES S.A., considere que valor del dinero en el tiempo es importante porque excede el ciclo normal de la operación o excede el plazo normal utilizado en el medio, se debe medir inicialmente la cuenta por cobrar al valor presente de los pagos futuros descontado a una tasa de interés del 0.5% mensual correspondiente a un instrumento de deuda similar establecida por la gerencia y/o junta directiva.

Las otras cuentas por cobrar deben medirse en su reconocimiento inicial al valor razonable que generalmente es equivalente al monto nominal de la transacción que las origina o la mejor estimación del monto a recuperar, según las siguientes características:

- Si se ha otorgado un plazo para recuperar las otras cuentas por cobrar debe tomarse en cuenta el valor del dinero en el tiempo, por lo que, si el efecto en su valor presente es importante en atención al plazo de crédito, el valor razonable debe ajustarse utilizando la tasa de interés efectiva (IPC, DTF, o el 0.5%, etc....) según política de la administración, siendo el valor resultante el costo amortizado de la cuenta por cobrar.
- Se considera que el valor del dinero en el tiempo es importante cuando el plazo de cobro excede los 90 días.
- Deben deducirse del monto por cobrar los intereses por cobrar no devengados, que se hayan incluido en el monto de la documentación de la transacción.

## **Medición posterior**

Al final de cada periodo sobre el que se informa, ENCO EXPRES S.A., medirá las cuentas por cobrar y otras cuentas por cobrar al costo amortizado utilizando el método del interés efectivo.

El costo amortizado de las cuentas por cobrar y otras cuentas por cobrar en cada fecha sobre la que se informa es el neto de los siguientes importes:

- El importe al que se mide en el reconocimiento inicial la cuenta por cobrar y otras cuentas por cobrar.

- Menos los reembolsos o pagos de la cuenta por cobrar.
- Más o menos la amortización acumulada, utilizando el método del interés efectivo, de cualquier diferencia existente entre el importe en el reconocimiento inicial y el importe al vencimiento.
- Menos, cualquier reducción por deterioro del valor o incobrabilidad.

### **Deterioro de las carteras de créditos, cuentas por cobrar y otras cuentas por cobrar**

Al final de cada periodo sobre el que se informa, ENCO EXPRES S.A., evaluará si existe evidencia objetiva de deterioro del valor de la cartera de créditos y de las cuentas por cobrar que se miden al costo o al costo amortizado. Cuando exista evidencia objetiva de deterioro del valor, ENCO EXPRESS.A., reconocerá inmediatamente una pérdida por deterioro del valor en resultados.

ENCO EXPRES S.A., debe efectuar una evaluación de las pérdidas esperadas por deterioro de las cuentas por cobrar, considerando su experiencia, las condiciones actuales y los diferentes eventos futuros cuantificables que pudieran afectar el importe por recuperar de las cuentas por cobrar. Para ello, debe utilizarse la información histórica que se tenga disponible, aplicando el criterio de prudencia.

Ese análisis puede hacerse por cada cuenta en lo individual o bien, por grupos de cuentas por cobrar que tengan características de riesgo similares. Por lo tanto, la estimación debe representar el monto del grado de deterioro conjunto asignado a las distintas cuentas por cobrar. La evidencia objetiva de que una cartera de crédito o una cuenta por cobrar está deteriorada incluye diferente información observable.

Son ejemplos de sucesos que causan pérdida de una cartera de crédito o una cuenta por cobrar los siguientes:

- ✓ Dificultades financieras significativas del Asociado o del obligado.
- ✓ Infracciones del contrato, tales como incumplimientos o moras en el pago de los intereses o de la cartera de crédito o la cuenta por cobrar.
- ✓ Que sea probable que el deudor entre en quiebra o en otra forma de reorganización financiera.
- ✓ Otros factores que también pueden ser evidencian de deterioro del valor incluyen los cambios significativos con un efecto adverso que hayan tenido lugar en el entorno tecnológico, de mercado, económico o legal entre otros.

### Estimación por incobrabilidad o deterioro:

Cuando exista evidencia objetiva que se ha incurrido en una pérdida por deterioro de la cartera de créditos o las Cuentas por cobrar, el monto de la pérdida será reconocido en el Estado de Resultados Integral según los siguientes parámetros:

**Figura 13.** Días de vencimiento Deterioro de cartera.

<b>DIAS DE VENCIMIENTO</b>			
<b>DESDE</b>	<b>HASTA</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>DETERIORO</b>
<b>0</b>	<b>90</b>	<b>A</b>	<b>0%</b>
<b>91</b>	<b>180</b>	<b>B</b>	<b>2%</b>
<b>181</b>	<b>270</b>	<b>C</b>	<b>10%</b>
<b>271</b>	<b>360</b>	<b>D</b>	<b>30%</b>
<b>&gt;361</b>		<b>E</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a base de información analizada de la empresa

Cartera de Crédito y cuentas por cobrar: Esta evaluación será efectuada a aquellas carteras de crédito o cuentas por cobrar que sean individualmente significativas. ENCO EXPRES S.A. considerará una cartera de crédito o una cuenta por cobrar de forma individual significativa según los parámetros establecidos por la gerencia y que a su vez presente el siguiente vencimiento:

La evaluación de la deuda debe ser individual o por deudor, independientemente de la cantidad de clientes, de acuerdo con ella se genera el deterioro, lo que disminuye la cuenta por cobrar correspondiente, a este análisis se añadirá si existe algún convenio de pagos o algún problema en la prestación del servicio o venta del bien.

### Reversión por deterioro

Si, en periodos posteriores, el importe de una pérdida por deterioro del valor disminuyese y la disminución puede relacionarse objetivamente con un hecho ocurrido con posterioridad al reconocimiento del deterioro (tal como una mejora en la calificación crediticia del deudor), la entidad revertirá la pérdida por deterioro reconocida con anterioridad contra gastos por deterioro si corresponde al periodo

sobre el que se informa, o a ingresos de la operación si corresponde a periodos anteriores sobre el que se informa.

### **Presentación de la cartera de créditos y las cuentas por cobrar asociados y otras cuentas por cobrar**

En el estado de situación financiera:

- ✓ Dentro del estado de situación financiera, ENCO EXPRES S.A., debe presentar la cartera de créditos y las cuentas por cobrar a socios y otras cuentas por cobrar en forma separada.
- ✓ Los intereses devengados, así como los costos y gastos reembolsables que se originen por las operaciones que dieron origen a las cuentas por cobrar, deben considerarse como parte de las mismas.
- ✓ Considerando su plazo de recuperación, la cartera de crédito y las cuentas por cobrar deben clasificarse en corto (no mayor a 1 año) y largo plazo (mayores a 1 año).

### **Revelaciones cartera de créditos, cuentas por cobrar socios y otras cuentas por cobrar.**

- ✓ ENCO EXPRES S.A., debe revelar los principales conceptos que integran el rubro de cartera de créditos y cuentas por cobrar, tales como aquellas por cobrar socios y otras cuentas por cobrar, así como las estimaciones para incobrabilidad relativas. Asimismo, con base en su importancia relativa, la Compañía debe revelar los principales componentes del rubro de otras cuentas por cobrar, tales como cuentas por cobrar a particulares, préstamos a trabajadores, y otros componentes.
- ✓ Se debe revelar su política para determinar la estimación de incobrabilidad. Asimismo, debe revelar una conciliación entre el saldo inicial y final de dicha estimación por cada periodo presentado.
- ✓ La entidad debe revelar el monto de la cartera de créditos y las cuentas por cobrar otorgadas en garantía o cualquier otro tipo de garantía, explicando las principales características de la garantía.
- ✓ Si se otorgan diferentes plazos de cobro a sus socios, debe revelar las condiciones generales de crédito que otorga y el rango de la tasa de interés que aplica de acuerdo con el reglamento de créditos.
- ✓ La Compañía debe revelar los montos de las cuentas por cobrar a socios a largo plazo, agrupados en los plazos que la entidad considere apropiados.

## **4.9 DISEÑO DE MANUAL DE FUNCIONES AREA DE COMPRAS**

Es el responsable de gestionar la adquisición de materiales, y servicios que soliciten las diferentes unidades administrativas de la empresa, de conformidad con la Ley de Compras y Contrataciones del Estado. Así como de mantener

existencias en niveles adecuados en el Almacén, para satisfacer las necesidades de las dependencias de la Empresa. Las funciones que tiene asignadas son las siguientes:

1. Realizar procesos de selección y aprobación de nuevos proveedores, incluso antes de adquirir bienes y servicios con los mismos. Mejorar, mediante la política de la empresa, el nivel de motivación y bienestar de todo el personal de la empresa.
2. Coordinar, adquirir y suministrar los elementos, insumos y servicios que requiere la organización para el desarrollo de las actividades establecidas para el logro de los objetivos y el cumplimiento de los indicadores de gestión.
3. Mantener actualizada la documentación del personal con toda la información requerida de su historia laboral y realizar los planes de seguridad y salud laboral establecidos por la legislación colombiana.
4. Evaluar periódicamente a los contratistas y proveedores con el fin de mantener actualizadas las listas de precios, la calidad de lo adquirido y la idoneidad del proveedor o contratista, y las alianzas estratégicas, etc.
5. Buscar constantemente nuevos proveedores que proporcionen bienes y servicios competitivos en precio, calidad y avance tecnológico.
6. Preparar el plan general de abastecimiento para el año, con base a las programaciones de materiales y suministros requeridos por las diferentes unidades administrativas de la empresa.
7. Velar por el correcto cumplimiento de los sistemas y procedimientos establecidos, para la compra y suministro de materiales.
8. Atender los pedidos de suministros de materiales, y dotar a las diferentes unidades de la Empresa de los diferentes accesorios, materiales y suministros diversos justo a tiempo.
9. Mantener constante información sobre proveedores nuevos y sustitutos.
10. Efectuar las compras en el menor tiempo posible, cumplir con los procedimientos legales establecidos y procurar los mejores precios.
11. Suministrar información y documentación a las comisiones adjudicadoras y liquidadoras de bienes y servicios
12. Realizar las publicaciones a través del Sistema de compras, cuando se requiera la utilización del mismo conforme a la Ley de Contrataciones del Estado.

13. Someter las correspondientes adquisiciones de insumos y materiales al proceso de cotización establecido en la Ley de Compras y Contrataciones.

**Tabla 9:** Manual de funciones compras

<b>Competencias</b>		
<b>Educación</b>	<b>Formación</b>	<b>Experiencia</b>
Técnico o tecnólogo en administración de empresas	Formación en herramientas contables	Mínimo un año en cargos similares

<b>Habilidades</b>													
<b>Administrativas</b>	0	1	2	3	4	5	<b>Técnicas</b>	0	1	2	3	4	5
Liderazgo y dirección						X	Manejo de Office						X
Atención al cliente						X	Manejo del Software de la empresa						X
Solución de problemas						X							
Capacidad para las ventas						X							
Ágil y orientado al logro de sus metas						X							

<b>Aspectos, Impactos Ambientales Generados.</b>		
<b>Aspectos ambientales.</b>	<b>Impactos ambientales.</b>	<b>Control Operacional.</b>
Generación de residuos aprovechables	Reducción de afectación al ambiente	Programa PGIR. (Programa de Gestión Integral de Residuos)
Impresión de Documentos	Agotamiento de los recursos naturales	Programa PGIR. (Programa de Gestión Integral de Residuos)

Generación de residuos no aprovechables	Agotamiento del recurso	Programa PGIR. (Programa de Gestión Integral de Residuos)
Consumo de Agua	Contaminación de recurso hídrico	Programa de las 4R.
Generación de residuos peligrosos	Contaminación del suelo y del aire	Programa RESPEL. (Programa de Residuos Peligrosos)

#### **Ambiente de Trabajo.**

Demostrar buena conducta, propender por un ambiente de trabajo armónico ajustado a una buena convivencia social basada en el respeto mutuo, la honestidad, la disciplina y acatando el reglamento interno de trabajo.

#### **Nivel de reporte.**

<b>Supervisor Inmediato.</b>	<b>Cargos Supervisados.</b>
Coordinador de Compras Contador Coordinador de Tesorería	Auxiliar de compras

Leí y entendí.

<b>Nombre del funcionario</b>	<b>Firma del empleado.</b>	<b>Fecha.</b>

Fuente: Elaboración propia en base a información analizada de la compañía.

## **4.10 DISEÑO DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS**

### **Objetivo**

Determinar las actividades solicitadas por cada proceso que garanticen el funcionamiento operativo y administrativo generando la efectiva prestación de los servicios suministrados por colombiana de Encomiendas S.A.

### **Alcance.**

Aplica desde el requerimiento solicitado por los diferentes procesos hasta la satisfacción del cliente interno o externo

### **Documentos referencia**

- Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9001:2008
- Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9000:2005

### **Responsabilidad**

- Coordinador HSEQ: Asegurar la implementación del procedimiento.
- Asistente de Compras: Implementar y adoptar los lineamientos contenidos en el procedimiento

### **Definiciones**

Evaluación del proveedor: Metodología aplicada para valorar el desempeño de los proveedores y que soporta su gestión hacia el cumplimiento de las necesidades de Colombiana de Encomiendas S.A.

Orden de Compra: Documento en el que se establecen las condiciones de una compra específica dirigida a un proveedor.

Proveedor: Organización o persona que proporciona un producto o presta un servicio.

Revaluación del proveedor: Medición periódica del desempeño del proveedor con base en los resultados del cumplimiento de los requisitos exigidos por Colombiana de Encomiendas S.A. en todas las compras realizadas.

Selección del proveedor: Método para tomar un proveedor que suministre productos o preste servicios a Colombiana de Encomiendas S.A.

## **4.11 EJECUCION Y DESARROLLO**

### **4.11.1 Selección de proveedores**

El Asistente de Compras solicita al proveedor la documentación requerida por Colombiana de Encomiendas S.A. para verificar si tiene la capacidad de cumplimiento. La documentación que debe entregar el proveedor se relaciona a continuación:

- ✓ Copia Registro Único Tributario RUT.
- ✓ Certificado de Cámara y Comercio o Acta Documentada.
- ✓ Listado de productos o servicios.
- ✓ Condiciones Comerciales y de Garantía.
- ✓ Referencias comerciales.
- ✓ Certificados o evidencias de certificación de sistemas de gestión o cualquier otra acreditación que tenga o se encuentre en proceso.
- ✓ Certificación bancaria donde se realizarán los pagos.

El Asistente de Compras realiza el registro del F-CO-02 “Listado de Proveedores” con el objeto de mantener la información básica de los proveedores que se evalúan y seleccionan. Un proveedor de productos o servicios se selecciona y aprueba si el resultado de su evaluación es igual o superior a 70% de acuerdo con los criterios definidos en el formato F-CO-03 “Evaluación y Reevaluación de Proveedores”.

El Asistente de Compras envía a los proveedores el formato F-CO-11 “Registro y Selección de Proveedores” para su respectivo diligenciamiento y lo adjunta a la documentación del proveedor.

Los proveedores calificados como críticos, son aquellos cuyos productos o servicios tienen incidencia directa en el desempeño de los servicios prestados por Colombiana de Encomiendas S.A., para lo cual se califica el impacto del producto o servicio de 1 a 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta, si el total de la calificación es mayor o igual a 7 se considera Crítico. Esta información se encuentra en la F-CO-08 “Identificación Productos o Servicios Críticos”.

**Nota:** Cuando se requiera comprar un producto o servicio que no puede ser suministrado por un proveedor aprobado, el Asistente de Compras con autorización verbal del Gerente General, solicita cotización a un proveedor que no esté incluido en el formato F-CO-02 “Listado de Proveedores”, ejecuta la compra e inmediatamente hace la respectiva inscripción y calificación conforme a este procedimiento.

#### **4.11.2 Compra**

##### **Requerimiento Producto o Servicio.**

El personal de la empresa que requiera algún producto o servicio, debe realizar dicho registro en el formato F-CO-04“Solicitud Interna de Compras”, con autorización del Responsable de Proceso o Subproceso (Firma o correo electrónico), la cual es entregada al Asistente Compras.

El Asistente de Compras revisa la información contenida en la F-CO-04“Solicitud Interna de Compras”, en caso de ser un producto verifica existencias y valida si se encuentra disponible.

El Asistente de Compras solicita a los Proveedores seleccionados la cotización vigente del producto o servicio, según el caso, las registra en el formato F-CO-09“Cotizaciones para compras”, elige la mejor oferta y las socializa con el Gerente General para la respectiva aprobación, luego procede a realizar la F-CO-01“Orden de Compra” donde define en forma concreta las condiciones del producto o servicio (especificaciones), precio de acuerdo con la cotización, tiempo de entrega y cualquier otra información necesaria.

Se envía la F-CO-01“Orden de Compra” al proveedor para que realice la entrega del producto o servicio.

Nota: En caso de requerirse un producto o servicio urgente que tenga afectación en la prestación del servicio, se hará orden de compra posterior a la facturación con aprobación de Gerencia.

### **Recepción de Productos**

Cuando los productos llegan el Asistente de Compras o encargado de Compras revisa y verifica la factura vs orden de compra, se firman los documentos de recibido a satisfacción; en caso contrario se informa al proveedor para que dé pronta repuesta al presentarse alguna inconsistencia con la entrega y deja constancia escrita.

El Asistente de Compras o el encargado del Centro de Operaciones registra la compra en el formato F-CO-10“Control Productos o Servicios Comprados”, y radica las facturas para el respectivo pago. Se anexa a la factura de venta la orden de compra y se registran las observaciones sobre la compra.

### **4.11.3 Revaluación de proveedores.**

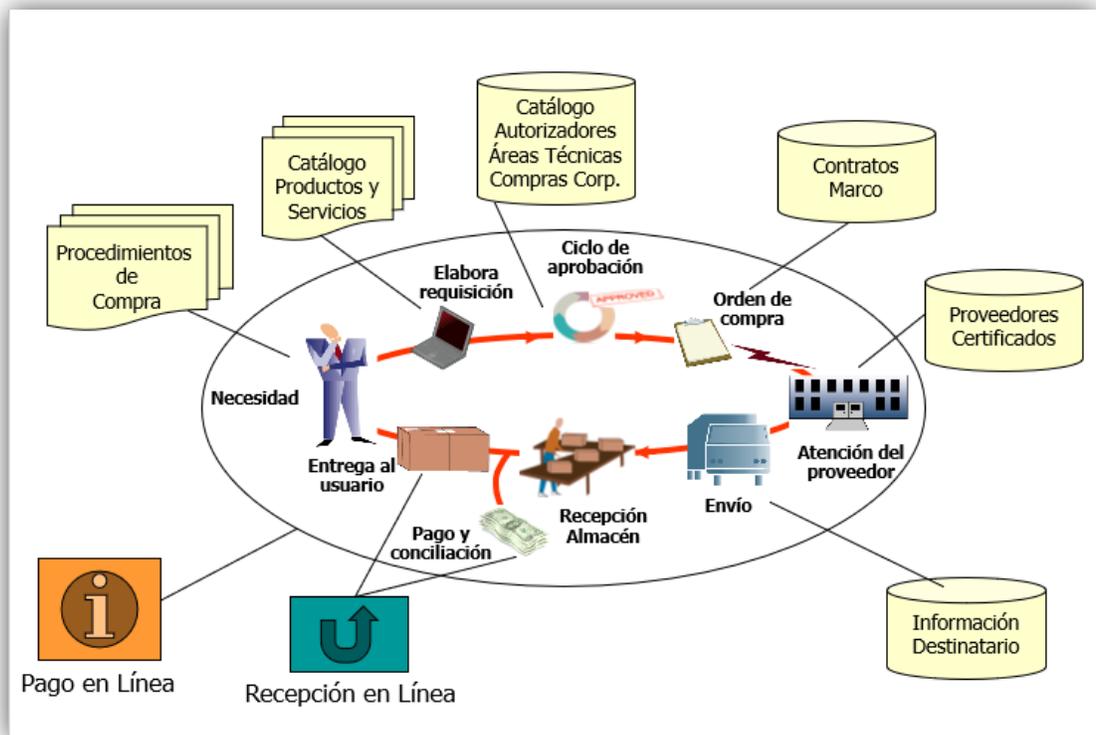
Los resultados del seguimiento a los proveedores se registran en el formato F-CO-10 “Control de Productos o Servicios comprados”, que se aplica para cada compra y sirve de base para la F-CO-03 “Evaluación y Reevaluación de Proveedores”, en cualquier momento se puede hacer retroalimentación a los proveedores sobre su desempeño y en caso necesario, se toman las acciones correctivas pertinentes.

El Asistente de Compras realiza la reevaluación de los proveedores en el mes de diciembre, registrándola en el formato F-CO-03 “Evaluación y Reevaluación de Proveedores”, aplicando los criterios que allí se definen.

Colombiana de Encomiendas S.A. comunica a los proveedores los resultados de esta actividad, solicitando en caso necesario la aplicación de acciones correctivas o preventivas para solucionar los aspectos que deban mejorarse. Condiciones diferentes se pueden aplicar en casos especiales como pueden ser los proveedores únicos.

**Proceso ideal de compras:**

**Figura 14.** Proceso ideal de compras.



Tomado de: <http://slideplayer.es/slide/4076508/>

#### 4.12 Procedimiento de compras

**Tabla 10.** Proceso de compras

	<b>PROCEDIMIENTO DE COMPRAS</b>	Fecha De Versión	Código:
		Versión:  F-CO-01	Página <b>98</b> de <b>3</b>

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
<b>1. CONDICIONES GENERALES.</b>	<p>1.1. CRITERIOS PARA COMPRAS.</p> <p><b>a). Caja Menor:</b> La cuantía máxima mensual autorizada para caja menor es de, 3.000.000, la caja menor es manejada por el asistente de compras, y el periodo de reembolso se hará mensualmente.</p> <p>Se establece que los pagos de servicios contratados, compras y productos se harán por caja menor hasta por un valor correspondiente al 50% de la base de la caja menor, sin que los mismos puedan ser fraccionados.</p> <p>Por lo tanto, queda prohibido el pago por caja menor de servicios que excedan de esta suma. Se podrán autorizar por caja menor la adquisición de bienes que sean necesarios para el funcionamiento previa verificación de que la organización no los posea en el momento del requerimiento.</p> <p>No está permitido efectuar préstamos personales con recursos de la caja menor.</p> <p><b>b).</b> Montos que excedan los 4.000.000, son manejados directamente por la gerencia.</p> <p>1.2. MONTOS DE COMPETENCIA PARA LAS</p>	<p>✓ GERENTE GENERAL</p> <p>✓ ASISTENTE DE COMPRAS</p>

	<p style="text-align: center;"><b>COMPRAS</b></p> <p>a) <b>Caja Menor:</b> Los pagos de servicios contratados, compras y productos que se hacen por caja menor son autorizados por la gerencia.</p> <p>b) El asiste de compras podrá realizar el pago de servicios contratados, compras de: productos, equipos, maquinaria y materiales, por un monto máximo de 1.000.000, montos que excedan esta cantidad deberán ser autorizados por la gerencia general.</p> <p>c) Pagos de servicios contratados, compras de: productos, equipos, materiales, hasta un monto de 500.00 son autorizados por el gerente general.</p> <p>d) Pagos de servicios contratados, compras de: productos, equipos, maquinaria, materiales, para montos que excedan los 500.00, deberán pasar por revisión del gerente, con el fin de determinar si su adquisición es necesaria o no.</p>	
<p><b>2. SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES</b></p> <p>.</p>	<p>Antes de realizar la compra de algún producto o servicio, se debe realizar la selección y evaluación de proveedores.</p> <p>La selección de proveedores, es la etapa previa al inicio del proceso de compra, mediante la cual se logra la validación o aprobación de algunos proveedores, que tienen las competencias para satisfacer adecuadamente las necesidades de ENCO EXPRES "COLOMBIANA DE ENCOMIENDAS" y sus clientes finales, además de resumir su portafolio de productos y servicios y pueden pertenecer al Registro de Proveedores de ENCO EXPRES "COLOMBIANA DE ENCOMIENDAS".</p> <p>Por lo tanto, el proveedor que desee trabajar ENCO EXPRES "COLOMBIANA DE ENCOMIENDAS", debe ingresar al Registro de proveedores y se debe proporcionar la información indicada en el formato de selección y evaluación de proveedores.</p> <p>Los proveedores seleccionados serán los que obtengan los mayores puntajes. De acuerdo a la evaluación de proveedores. O que tengan un puntaje de calificación igual o superior al 80%.</p>	<p>✓ Asistente de compras</p> <p>✓ ASISTENTE COMPRAS</p>

<p><b>3. REQUISICIÓN DE PRODUCTOS O SERVICIOS</b></p>	<p>Se diligencia el formato para la requisición del producto o servicio y se entrega al Gerente general.</p> <p>Se realiza la revisión de la requisición del producto o servicio, si el insumo o servicio es autorizado se procede a realizar la cotización respectiva con los proveedores.</p> <p>a) Si es un nuevo producto y el proveedor no se encuentra registrado en el formato de selección y evaluación de proveedores, continúa con la actividad número 2.</p> <p>b) Si el proveedor se encuentra registrado en el formato de selección y evaluación de proveedores se continúa con la actividad número 4.</p> <p>c) Cuando se requiere la contratación de mano de obra calificada se deben establecer las competencias y requisitos a cumplir por el contratista.</p>	<p>✓ INTERESADO ✓ GERENTE GENERAL ✓ ASISTENTE DE COMPRAS</p>
<p><b>4. COTIZACIONES</b></p>	<p>El asistente de compras solicita la cotización respectiva al proveedor/es seleccionados, mediante llamada telefónica, correo electrónico, o de forma presencial.</p>	<p>✓ ASISTENTE DE COMPRAS</p>
<p><b>5. ORDEN DE COMPRA O REMISIÓN.</b></p>	<p>Solicitar el insumo, producto o servicio al proveedor finalmente seleccionado mediante la orden de compra, remisión o la compra directa.</p> <p>La orden de compra o remisión puede ser enviada vía correo electrónico, fax, otros medios de comunicación o de forma presencial.</p>	<p>✓ ASISTENTE DE COMPRAS</p>
<p><b>6. RECEPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO.</b></p>	<p>El responsable de solicitar el producto o servicio en conjunto con el especialista, cuando el caso así lo amerite; realiza la recepción del producto o servicio.</p> <p>Se debe verificar el estado de entrega del producto o servicio de acuerdo a la orden de compra y la factura, revisando que las características, cantidades, especificaciones y los precios de los ítems de la orden de compra sean iguales a los de la factura y el total de las dos coincidan con el mismo valor.</p> <p>Se debe Devolver el producto/servicio al proveedor, si no</p>	<p>✓ INTEREZADO ✓ GERENTE GENERAL ✓ ASISTENTE DE COMPAS</p>

	<p>se cumplen los parámetros para recibir el producto/servicio, y registrar en la hoja de vida del proveedor.</p> <p>Volver al paso No. 5 cuando remitan nuevamente el producto o servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando el proveedor entrega el producto o servicio se debe dejar registro de la verificación del estado de entrega del producto o servicio en: la orden de remisión del proveedor, orden de remisión de la empresa, en la factura u otro documento según sea el caso.</li> <li>• Se debe Archivar en la respectiva AZ. Orden de compra/servicio o remisión, factura, y orden de cobro en los casos que aplique.</li> </ul>	
<p><b>7. RE-EVALUACIÓN DE PROVEEDORES</b></p>	<p>Anualmente se realiza la reevaluación de proveedores críticos, de acuerdo a la calificación obtenida durante todo el año y se decide sobre la necesidad de nuevos proveedores en el caso de que la organización se encuentre insatisfecha con algún proveedor actual.</p> <p>Los proveedores seleccionados serán los que obtengan los mayores puntajes. De acuerdo a la re-evaluación de proveedores. O que tengan un puntaje de calificación igual o superior al 80%.</p>	<p>✓ ASISTENTE DE COMPRAS</p>
<p><b>8. RETROALIMENTACIÓN A PROVEEDORES Y PLANES DE MEJORA.</b></p>	<p>De acuerdo con el resultado de la evaluación de desempeño se informará al proveedor sobre el resultado obtenido para que pueda tomar las acciones preventivas, correctivas, de mejora o planes de acción para la mejora continua del sistema.</p>	<p>✓ RESPONSABLE DEL SG-SST.</p> <p>✓ GERENTE GENERAL.</p> <p>✓ ASISTENTE DE GERENCIA</p>

Fuente: Elaboración propia a base de información analizada de la empresa.

#### 4.13 DOCUMENTOS Y REGISTROS ASOCIADOS

- F-CO-01 Orden de Compra
- F-CO-02 Listado de Proveedores
- F-CO-03 Evaluación y Reevaluación de Proveedores
- F-CO-04 Solicitud Interna de Compras
- F-CO-08 Identificación Productos o Servicios Críticos
- F-CO-09 Cotización para Compras
- F-CO-10 Control Productos o Servicios Comprados
- F-CO-11 Registro y Selección de Proveedores

	EVALUACIÓN Y REEVALUACIÓN DE PROVEEDORES	F-CO-03 V0 28-09-2017
--	---	-----------------------------

FECHA:	
--------	--

TIPO DE PROVEEDOR:		PRODUCTO		SERVICIO
TIPO DE VALORACIÓN		EVALUACIÓN		REEVALUACIÓN
NOMBRE DEL PROVEEDOR			NI T	
DIRECCIÓN		TELÉFONO(S)		
E-MAIL		NOMBRE DEL CONTACTO		
TIPO DE PRODUCTO / SERVICIO				
<b>CRITERIO</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>POSIBLE</b>	<b>REAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>1. DOCUMENTACIÓN</b>				
1.1. Cuenta con toda la documentación requerida por Colombiana de Encomiendas S.A.	25%	25%		
1.2. Cuenta con más del 50% de la documentación requerida		15%		
1.3. Cuenta con menos del 50% de la documentación requerida		7%		

<b>2. CUMPLIMIENTO</b>				
2.1. Puede Suministrar en la fecha pactada	25%	25%		
2.2. Se debe esperar entre 2 y 8 días después de la fecha pactada.		15%		
2.3 Se debe esperar más de 8 días después de la fecha pactada.		7%		
<b>3. CALIDAD DE PRODUCTOS/ SISTEMAS DE GESTIÓN</b>				
4.1 Tiene certificado de Sistemas de Gestión, ensayos, productos certificados.	25%	25%		
4.2 Está en proceso de certificación de producto o Sistemas de Gestión.		15%		
4.3 No tiene certificado y no está en proceso de certificación.		7%		
<b>4. PRECIOS</b>				
3.1 Más bajos que otros proveedores.	25%	25%		
3.2 Similares a los demás proveedores.		15%		
3.3 Más costoso que otros proveedores.		7%		
<b>TOTAL, EVALUACIÓN</b>	<b>100%</b>			<b>0%</b>

<b>INTERPRETACION</b>			
CLASIFICACIÓN		CONCEPTO EVALUACIÓN	ACCIONES A TOMAR REEVALUACIÓN
TIPO A	Mayor a 70%	Aceptado	Seguimiento normal al proveedor
TIPO B	Entre 51% y 69%	Condicional	Comunicación escrita para proponer acciones de mejora al proveedor y determinar acciones correctivas con el (Reevaluar en tres meses)
TIPO C	Menos de 50%	Rechazado	Se debe cambiar el proveedor

\_\_\_\_\_  
EVALUADO /  
REEVALUADO  
Asistente de Compras

\_\_\_\_\_  
APROBADO  
Jefe de Proceso

**Tabla 11. Formatos de compras**

	IDENTIFICACIÓN PRODUCTOS O SERVICIOS CRITICOS			F-CO-08 V1 28-09-2017	
	Protección de la mercancía o documento	tiempo de entrega	Imagen	NT	TOTAL

*NOTA: La identificación de productos o servicios críticos, se realiza de acuerdo a la incidencia directa en el desempeño de los servicios prestados por Colombiana de Encomiendas S.A., para lo cual se califica el impacto del producto o servicio de 1 a 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta, si el total de la calificación es mayor o igual a 7 se considera Crítico*

			CONTROL PRODUCTOS O SERVICIOS COMPRADOS			F-CO-10 V0 28-09-2017			
FECHA DD/M/AA	No FACTURA	No REMISIÓN	PROVEEDOR	PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDAD	CUMPLIMIENTO			OBSERVACIONES
						CALIDAD	ENTREGA	CANTIDAD	


**NOTA: El cumplimiento tendrá una cuantificación de 1 a 5 siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta de acuerdo a los parámetros establecidos al momento del requerimiento.**

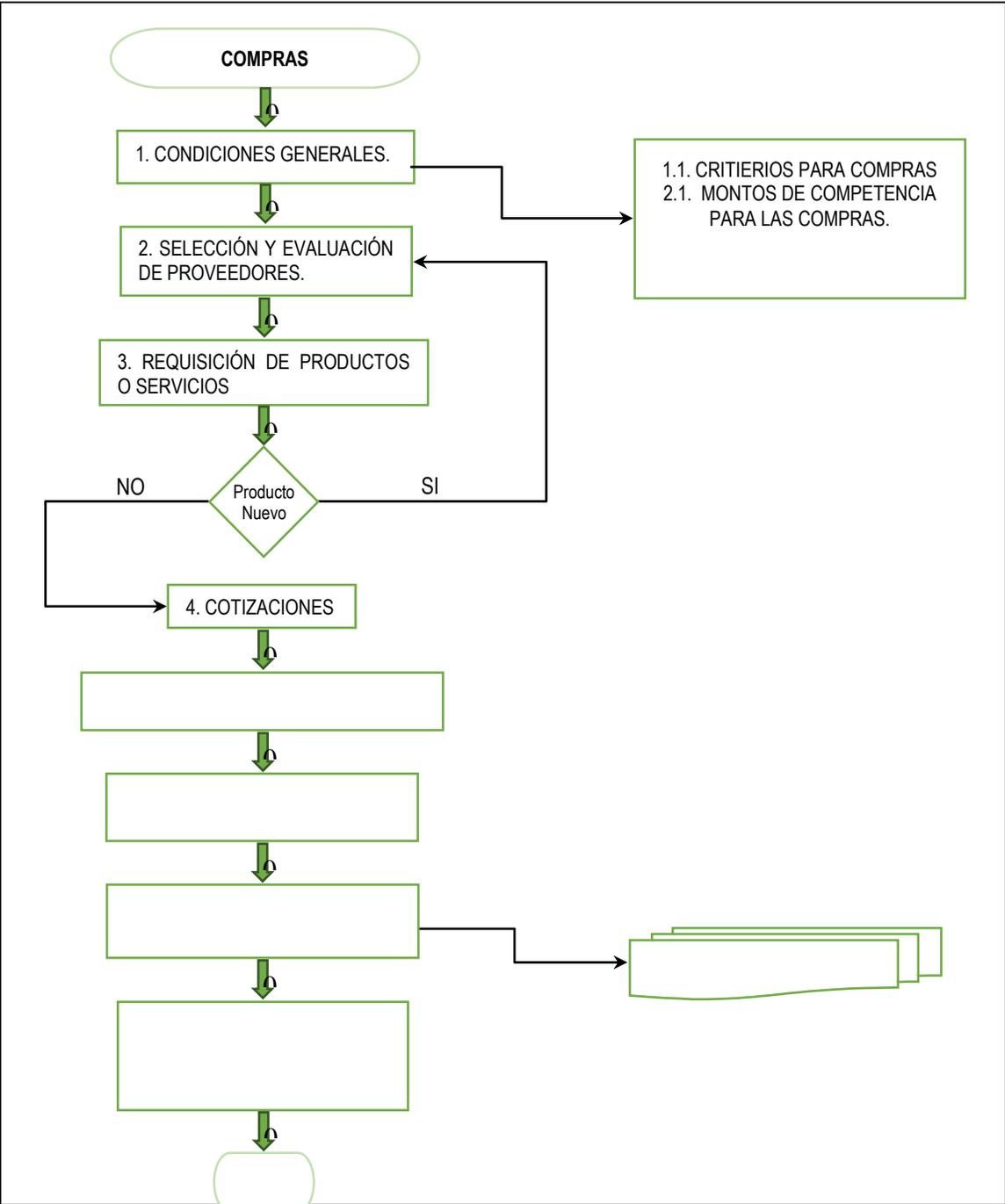
		<b>REGISTRO Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES</b>				F-CO- 11 V1 28-09- 2017			
<b>INFORMACION GENERAL</b>									
NOMBRE O RAZON SOCIAL									
SIGLA						NIT			
TELEFONO		TELEFONO		PAGINA WEB Y/O E-MAIL					
FAX		CELULAR							
EXPERIENCIA EN EL SECTOR		AÑOS		CUBRIMIENTO		<del>                    </del>		SI	NO
						MUNICIPAL			
POSEE SISTEMAS DE GESTION		EN IMPLEMENTACION		SI		SI ESTA EN IMPLEMENTACION, CUAL ES LA FECHA TENTATIVA PARA SU CERTIFICACION  _____			
				NO					
<b>INFORMACION CONTACTO GERENCIAL</b>									
NOMBRE				CARGO				TELEFONO	
CELULAR				E-MAIL					
<b>INFORMACION CONTACTO COMERCIAL</b>									

NOMBRE		CAR GO		TELEF ONO
CELULAR		E- MAIL		
<b>INFORMACION CONTACTO FACTURACION</b>				
NOMBRE		CAR GO		TELEF ONO
CELULAR		E- MAIL		
<b>DOCUMENTOS REQUERIDOS</b>				
COPIA REGISTRO UNICO TRIBUTARIO RUT		CERTIFICADOS O EVIDENCIAS DE CERTIFICADOS DE SISTEMAS DE GESTIÓN O CUALQUIER OTRA ACREDITACIÓN QUE TENGA O SE ENCUENTRE EN PROCESO		
CERTIFICADO DE CAMARA Y COMERCIO O ACTA DOCUMENTADA				
LISTADO DE PRODUCTOS O SERVICIOS		REFERENCIAS COMERCIALES		
CONDICIONES COMERCIALES O DE GARANTIA		CERTIFICACIÓN BANCARIA DONDE SE REALIZARÁN LOS PAGOS		
<b>ESPACIO EXCLUSIVO PARA DILIGENCIAMIENTO DE COLOMBIANA DE ENCOMIENDAS S.A.</b>				
PROVEEDOR SELECCIONADO		PROVEEDOR RECHAZADO		
OBSERVACIONES:				

Fuente: Elaboración propia en base de información analizada de la empresa.

#### **4.14 FLUJOGRAMA**

**Figura 15.** Flujograma de compras



Fuente: Elaboración propia en base de información analizada de la empresa.

**4.15 POLITICAS DE COMPRAS**

**Alcance**

Un instrumento financiero es un contrato que da lugar a un pasivo financiero en ENCO EXPRES, y a un activo financiero o a un instrumento de patrimonio de otra. ENCO EXPRES S.A., contabilizará los siguientes instrumentos financieros Como pasivos financieros básicos:

- Prestamos recibidos por una entidad financiera
- Cuentas por pagar a proveedores
- Cuentas por pagar
- Impuestos gravámenes y tasas
- Pasivos por beneficios a empleados
- Otros Pasivos

### **Definiciones**

Proveedores: Corresponden a las obligaciones contraídas por ENCO EXPRES S.A., por la adquisición de bienes y/o servicios recibidos de proveedores nacionales en desarrollo de su objeto social.

Cuentas por pagar: Corresponden a las obligaciones adquiridas por ENCO EXPRES S.A., en cumplimiento de su objeto social, por concepto de costos y gastos: honorarios, servicios, arrendamientos, transportes, seguridad social, retenciones y aportes de nómina, entre otros.

Cuentas por pagar por aportaciones: Corresponde a las aportaciones realizadas por los Asociados, en la parte que excede del aporte irreductible (este se contabiliza en el patrimonio). Y la parte que excede se contabiliza al pasivo y en el caso de retiro del Asociado, la Compañía debe afectar la cuenta del pasivo por que la cuenta del patrimonio irreductible no se puede modificar.

### **Reconocimiento**

Las partidas por pagar de forma incondicional se reconocen como pasivos cuando ENCO EXPRES S.A., se convierte en parte del contrato y, como consecuencia de ello, tiene la obligación legal de pagarlo. Los siguientes acuerdos no se reconocen como pasivos financieros:

- ✓ Las transacciones futuras planeadas, con independencia de sus probabilidades de ocurrencia, no son pasivos porque la Compañía no se ha convertido en parte de ningún contrato.

Los pasivos incurridos como resultado de un compromiso en firme de comprar bienes o servicios, no se reconocen generalmente hasta que al menos alguna de las partes haya ejecutado sus obligaciones según el contrato.

Por ejemplo, cuando la Compañía hace un pedido o un compromiso firme generalmente no lo reconoce como un activo (y la otra parte que no lo reconoce generalmente como un pasivo) en el momento del compromiso ya que, por el contrario, retrasa el reconocimiento hasta que los bienes o servicios pedidos hayan sido expedidos, entregados o se haya realizado la prestación.

### **Medición**

Al reconocer inicialmente un pasivo financiero, se medirá al precio de la transacción (incluidos los costos de transacción).

Ejemplos:

- ✓ Para un préstamo recibido de un banco, inicialmente se reconoce una cuenta por pagar al importe presente de cuenta por pagar en efectivo al banco (por ejemplo, incluidos los pagos por intereses y el reembolso del principal).
- ✓ Para bienes comprados a un proveedor a crédito a corto plazo, se reconoce una cuenta por pagar al importe, que normalmente es el precio de la factura.

### **Medición posterior**

Para efectos de la medición posterior, ENCO EXPRES S.A., identificará desde el reconocimiento inicial, si las cuentas por pagar largo plazo serán valoradas mensualmente al costo amortizado utilizando el método de la tasa de interés efectiva, esto independiente de la periodicidad con la que se cancelen los intereses, y se abone al capital de la partida (pactadas con el acreedor o proveedor); la Compañía, reconocerá los intereses y otros costos financieros mensualmente.

Al final de cada periodo sobre el que se informa, ENCO EXPRES S.A., medirá los pasivos financieros al costo amortizado utilizando el método del interés efectivo.

El costo amortizado de los pasivos financieros en cada fecha sobre la que se informa es el neto de los siguientes importes:

- ✓ El importe al que se mide en el reconocimiento inicial los pasivos financieros.

- ✓ Menos los desembolsos o pagos de la cuenta por pagar.
- ✓ Más o menos la amortización acumulada, utilizando el método del interés efectivo, de cualquier diferencia existente entre el importe en el reconocimiento inicial y el importe al vencimiento.

#### 4.16. DISEÑO DE ENCUESTAS

Figura 16. Diseño de encuestas

		<b>CUESTIONARIO PARA LA IMPLEMENTACION DEL CONTROL INTERNO ENCO EXPRES "COLOMBIANA DE ENCOMIENDAS"</b>			<b>FECHA</b> <b>01/06/2017</b>
<b>PREGUNTA</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>OBSERVACION</b>
1	¿Conoce la historia de la compañía?	5	2	1	
2	¿Conoce la filosofía empresarial, misión y visión?	4	2	2	
3	¿Comparte los valores corporativos?	4	3	1	
4	¿Comprende las funciones de su cargo?	4	4	0	
5	¿Comprende la importancia del control interno?	5	1	2	
6	¿En el momento de su contratación le aplicaron pruebas de conocimientos en materia contable, tributaria, comercial, laboral y NIIF?	4	3	1	
7	¿Existen políticas para los procedimientos de cartera?	2	5	1	
8	¿Conoce las responsabilidades de su cargo?	3	4	1	
9	¿Se utilizan herramientas para la identificación y valoración de los riesgos?	3	3	2	

<b>10</b>	¿Conoce el origen de los riesgos y el impacto en el área de cartera?	2	5	1	
<b>11</b>	¿Se toman medidas para minimizar y corregir los riesgos en el área de cartera?	3	4	1	
<b>12</b>	¿Conoce los manuales de procedimientos de su cargo?	2	6	0	
<b>13</b>	¿Se utilizan los manuales como guía para realizar los procesos con efectividad?	3	4	1	
<b>14</b>	¿Se realiza la provisión de cartera para cuentas de difícil cobro?	6	1	0	
<b>15</b>	¿Verifica que coincidan las remisiones de ventas reportadas por la agencia de carga con la información registrada?	3	5	0	
<b>16</b>	¿Cuándo realiza procesos dentro de su cargo verifica que estén acordes a las políticas de la empresa?	2	4	2	

<b>17</b>	¿Realiza continuamente una parametrización de la información de terceros?	1	5	2	
<b>18</b>	¿Verifica que existan soportes contables sobre los pendientes de cartera?	1	6	1	
<b>19</b>	¿Comprende la importancia de entregar información errónea o fuera de la fecha?	5	2	1	
<b>20</b>	¿Presenta oportunamente los informes de cartera a quien sea pertinente?	6	2	0	
<b>21</b>	¿Los manuales de procedimientos se actualizan constantemente?	1	6	1	

<b>22</b>	¿Existe comunicación asertiva con los demás departamentos de la empresa?	2	6	0	
<b>23</b>	¿Se realiza un mantenimiento al software y hardware de la compañía?	2	5	1	
<b>24</b>	¿Se comunican las políticas, objetivos, misión y visión manual de funciones y procedimientos en la compañía?	2	6	0	
<b>25</b>	¿la información es comunicada en la forma y en el tiempo para el cumplimiento de su función	2	4	2	
<b>TOTAL</b>		<b>77</b>	<b>98</b>	<b>24</b>	
<b>PARTICIPACION</b>		<b>39%</b>	<b>49%</b>	<b>12%</b>	

**Fuente:** Elaboración propia para la recolecta de información.

**Figura 17.** Resultado de encuesta.



**Fuente:** Elaboración propia a través de información recolectada

## **ANALISIS**

en la encuesta encontramos respuestas a las preguntas dadas por 8 personas que pertenecen al área de cartera y compras de la empresa enco exprés colombiana de encomiendas.

En donde se quiere decir que existen protocolos, que son conocidos por ellos y que la empresa divulga la información pertinente para el desarrollo de funciones a la vez que se preocupa por infundir sentido de pertenencia y responsabilidad en los trabajadores de esta área.

Él no quiere decir lo opuesto es decir que la empresa no adopta, políticas, procedimientos, actualizaciones, así como un desinterés administrativo por el desarrollo apegado a la normatividad que debería de regir en esta área de la empresa.

La opción del N/A quiere decir que el trabajador o no conoce la temática en la que se basa cada pregunta expresando la desinformación de la empresa hacia estos aspectos o que simplemente se abstiene de responder esta pregunta.

Como podemos ver casi en la mitad de las posibles respuestas la opción de no sobresalió podemos concluir así que la mitad del área de cartera esta desinformado de la existencia de protocolos o simplemente no los conoce esto sumado al 12% que se abstuvo de responder la pregunta nos arroja que dos terceras partes del área de cartera se encuentran en posiciones de desinformación y que desarrollan sus labores por acomodo de sus compañeros pero sin la aparente existencia de normatividad dentro del área.

#### 4.16.1 Registro fotográfico de encuestas.

Figura 18. Registro fotográfico de encuestas.

		CUESTIONARIO PARA LA IMPLEMENTACION DEL CONTROL INTERNO ENCO EXPRES "COLOMBIANA DE ENCOMIENDAS"		FECHA 01/06/2017	
				LUZ DARY RANOS	
PREGUNTA		SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Conoce la historia de la compañía?		X		
2	¿Conoce la filosofía empresarial, misión y visión?	X			
3	¿Comparte los valores corporativos?		X		
4	¿Comprende las funciones de su cargo?		X		
5	¿Comprende la importancia del control interno?	X			
6	¿En el momento de su contratación le aplicaron pruebas de conocimientos en materia contable, tributaria, comercial, laboral y NIIF?		X		
7	¿Existen políticas para los procedimientos de cartera?	X			
8	¿Conoce las responsabilidades de su cargo?		X		
9	¿Se utilizan herramientas para la identificación y valoración de los riesgos?	X			
10	¿Conoce el origen de los riesgos y el impacto en el área de cartera?		X		
11	¿Se toman medidas para minimizar y corregir los riesgos en el área de cartera?	X			
12	¿Conoce los manuales de procedimientos de su cargo?		X		
13	¿Se utilizan los manuales como guía para realizar los procesos con efectividad?	X			

1 4	¿Se realiza la provisión de cartera para cuentas de difícil cobro?		X		
1 5	¿Verifica que coincidan las remisiones de ventas reportadas por la agencia de carga con la información registrada?	X			
1 6	¿Cuándo realiza procesos dentro de su cargo verifica que estén acordes a las políticas de la empresa?			X	
1 7	¿Realiza continuamente una parametrización de la información de terceros?	X			
1 8	¿Verifica que existan soportes contables sobre los pendientes de cartera?			X	
1 9	¿Comprende la importancia de entregar información errónea o fuera de la fecha?	X			
2 0	¿Presenta oportunamente los informes de cartera a quien sea pertinente?			X	
2 1	¿Los manuales de procedimientos se actualizan constantemente?	X			
2 2	¿Existe comunicación asertiva con los demás departamentos de la empresa?			X	
2 3	¿Se realiza un mantenimiento al software y hardware de la compañía?	X			
2 4	¿Se comunican las políticas, objetivos, misión y visión manual de funciones y procedimientos en la compañía?			X	
2 5	¿La información es comunicada en la forma y en el tiempo para el cumplimiento de su función?	X			



**CUESTIONARIO  
PARA LA  
IMPLEMENTACION  
DEL  
CONTROL INTERNO  
ENCO EXPRES  
"COLOMBIANA DE  
ENCOMIENDAS"**

FECHA  
01/06/2017

ALEXANDRA LINARES

PREGUNTA		SI	NO	N/A	OBSERVACION
1	¿Conoce la historia de la compañía?			X	
2	¿Conoce la filosofía empresarial, misión y visión?	X			
3	¿Comparte los valores corporativos?		X		
4	¿Comprende las funciones de su cargo?		X		
5	¿Comprende la importancia del control interno?	X			
6	¿En el momento de su contratación le aplicaron pruebas de conocimientos en materia contable, tributaria, comercial, laboral y NIIF?			X	
7	¿Existen políticas para los procedimientos de cartera?	X			
8	¿Conoce las responsabilidades de su cargo?			X	
9	¿Se utilizan herramientas para la identificación y valoración de los riesgos?	X			
10	¿Conoce el origen de los riesgos y el impacto en el área de cartera?			X	
11	¿Se toman medidas para minimizar y corregir los riesgos en el área de cartera?	X			
12	¿Conoce los manuales de procedimientos de su cargo?		X		
13	¿Se utilizan los manuales como guía para realizar los procesos con efectividad?	X			

1 4	¿Se realiza la provisión de cartera para cuentas de difícil cobro?	X		
1 5	¿Verifica que coincidan las remisiones de ventas reportadas por la agencia de carga con la información registrada?		X	
1 6	¿Cuándo realiza procesos dentro de su cargo verifica que estén acordes a las políticas de la empresa?		X	

1 7	¿Realiza continuamente una parametrización de la información de terceros?		X	
1 8	¿Verifica que existan soportes contables sobre los pendientes de cartera?		X	
1 9	¿Comprende la importancia de entregar información errónea o fuera de la fecha?	X		
2 0	¿Presenta oportunamente los informes de cartera a quien sea pertinente?	X		
2 1	¿Los manuales de procedimientos se actualizan constantemente?		X	
2 2	¿Existe comunicación asertiva con los demás departamentos de la empresa?		X	
2 3	¿Se realiza un mantenimiento al software y hardware de la compañía?		X	
2 4	¿Se comunican las políticas, objetivos, misión y visión manual de funciones y procedimientos en la compañía?		X	
2 5	¿la información es comunicada en la forma y en el tiempo para el cumplimiento de su función?		X	



**CUESTIONARIO  
PARA LA  
IMPLEMENTACION  
DEL  
CONTROL INTERNO  
ENCO EXPRES  
"COLOMBIANA DE  
ENCOMIENDAS"**

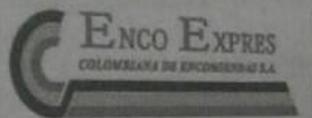
FECHA  
01/06/2017

BRAYAN GUZMAN

PREGUNTA		SI	NO	N/A	OBSERVACION
1	¿Conoce la historia de la compañía?		X		
2	¿Conoce la filosofía empresarial, misión y visión?	X			
3	¿Comparte los valores corporativos?	X			
4	¿Comprende las funciones de su cargo?		X		
5	¿Comprende la importancia del control interno?	X			
6	¿En el momento de su contratación le aplicaron pruebas de conocimientos en materia contable, tributaria, comercial, laboral y NIIF?		X		
7	¿Existen políticas para los procedimientos de cartera?		X		
8	¿Conoce las responsabilidades de su cargo?		X		
9	¿Se utilizan herramientas para la identificación y valoración de los riesgos?		X		
10	¿Conoce el origen de los riesgos y el impacto en el área de cartera?		X		
11	¿Se toman medidas para minimizar y corregir los riesgos en el área de cartera?		X		
12	¿Conoce los manuales de procedimientos de su cargo?		X		
13	¿Se utilizan los manuales como guía para realizar los procesos con efectividad?		X		

1 4	¿Se realiza la provisión de cartera para cuentas de difícil cobro?	X		
1 5	¿Verifica que coincidan las remisiones de ventas reportadas por la agencia de carga con la información registrada?		X	
1 6	¿Cuándo realiza procesos dentro de su cargo verifica que estén acordes a las políticas de la empresa?		X	

1 7	¿Realiza continuamente una parametrización de la información de terceros?		X	
1 8	¿Verifica que existan soportes contables sobre los pendientes de cartera?		X	
1 9	¿Comprende la importancia de entregar información errónea o fuera de la fecha?	X		
2 0	¿Presenta oportunamente los informes de cartera a quien sea pertinente?	X		
2 1	¿Los manuales de procedimientos se actualizan constantemente?		X	
2 2	¿Existe comunicación asertiva con los demás departamentos de la empresa?		X	
2 3	¿Se realiza un mantenimiento al software y hardware de la compañía?		X	
2 4	¿Se comunican las políticas, objetivos, misión y visión manual de funciones y procedimientos en la compañía?		X	
2 5	¿la información es comunicada en la forma y en el tiempo para el cumplimiento de su función?		X	



**CUESTIONARIO  
PARA LA  
IMPLEMENTACION  
DEL  
CONTROL INTERNO  
ENCO EXPRES  
"COLOMBIANA DE  
ENCOMIENDAS"**

FECHA  
01/06/2017

ISABEL CRUZ

PREGUNTA		SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Conoce la historia de la compañía?	X			
2	¿Conoce la filosofía empresarial, misión y visión?			X	
3	¿Comparte los valores corporativos?	X			
4	¿Comprende las funciones de su cargo?	X			
5	¿Comprende la importancia del control interno?	X			
6	¿En el momento de su contratación le aplicaron pruebas de conocimientos en materia contable, tributaria, comercial, laboral y NIIF?	X			
7	¿Existen políticas para los procedimientos de cartera?		X		
8	¿Conoce las responsabilidades de su cargo?		X		
9	¿Se utilizan herramientas para la identificación y valoración de los riesgos?		X		
10	¿Conoce el origen de los riesgos y el impacto en el área de cartera?		X		
11	¿Se toman medidas para minimizar y corregir los riesgos en el área de cartera?		X		
12	¿Conoce los manuales de procedimientos de su cargo?		X		
13	¿Se utilizan los manuales como guía para realizar los procesos con efectividad?		X		

1 4	¿Se realiza la provisión de cartera para cuentas de difícil cobro?	X			
1 5	¿Verifica que coincidan las remisiones de ventas reportadas por la agencia de carga con la información registrada?		X		
1 6	¿Cuándo realiza procesos dentro de su cargo verifica que estén acordes a las políticas de la empresa?		X		

1 7	¿Realiza continuamente una parametrización de la información de terceros?		X		
1 8	¿Verifica que existan soportes contables sobre los pendientes de cartera?		X		
1 9	¿Comprende la importancia de entregar información errónea o fuera de la fecha?		X		
2 0	¿Presenta oportunamente los informes de cartera a quien sea pertinente?	X			
2 1	¿Los manuales de procedimientos se actualizan constantemente?		X		
2 2	¿Existe comunicación asertiva con los demás departamentos de la empresa?		X		
2 3	¿Se realiza un mantenimiento al software y hardware de la compañía?		X		
2 4	¿Se comunican las políticas, objetivos, misión y visión manual de funciones y procedimientos en la compañía?		X		
2 5	¿la información es comunicada en la forma y en el tiempo para el cumplimiento de su función?		X		



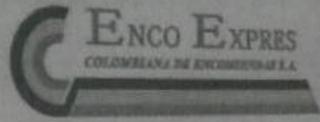
**CUESTIONARIO  
PARA LA  
IMPLEMENTACION  
DEL  
CONTROL INTERNO  
ENCO EXPRES  
"COLOMBIANA DE  
ENCOMIENDAS"**

FECHA  
01/06/2017

MANUEL HERRERA

PREGUNTA		SI	NO	N/A	OBSERVACION
1	¿Conoce la historia de la compañía?	X			
2	¿Conoce la filosofía empresarial, misión y visión?		X		
3	¿Comparte los valores corporativos?	X			
4	¿Comprende las funciones de su cargo?	X			
5	¿Comprende la importancia del control interno?		X		
6	¿En el momento de su contratación le aplicaron pruebas de conocimientos en materia contable, tributaria, comercial, laboral y NIIF?	X			
7	¿Existen políticas para los procedimientos de cartera?		X		
8	¿Conoce las responsabilidades de su cargo?	X			
9	¿Se utilizan herramientas para la identificación y valoración de los riesgos?		X		
10	¿Conoce el origen de los riesgos y el impacto en el área de cartera?		X		
11	¿Se toman medidas para minimizar y corregir los riesgos en el área de cartera?		X		
12	¿Conoce los manuales de procedimientos de su cargo?		X		
13	¿Se utilizan los manuales como guía para realizar los procesos con efectividad?		X		

1 4	¿Se realiza la provisión de cartera para cuentas de difícil cobro?	X			
1 5	¿Verifica que coincidan las remisiones de ventas reportadas por la agencia de carga con la información registrada?	X			
1 6	¿Cuándo realiza procesos dentro de su cargo verifica que estén acordes a las políticas de la empresa?		X		
1 7	¿Realiza continuamente una parametrización de la información de terceros?		X		
1 8	¿Verifica que existan soportes contables sobre los pendientes de cartera?		X		
1 9	¿Comprende la importancia de entregar información errónea o fuera de la fecha?	X			
2 0	¿Presenta oportunamente los informes de cartera a quien sea pertinente?	X			
2 1	¿Los manuales de procedimientos se actualizan constantemente?		X		
2 2	¿Existe comunicación asertiva con los demás departamentos de la empresa?		X		
2 3	¿Se realiza un mantenimiento al software y hardware de la compañía?		X		
2 4	¿Se comunican las políticas, objetivos, misión y visión manual de funciones y procedimientos en la compañía?		X		
2 5	¿la información es comunicada en la forma y en el tiempo para el cumplimiento de su función?		X		



**CUESTIONARIO  
PARA LA  
IMPLEMENTACION  
DEL  
CONTROL INTERNO  
ENCO EXPRES  
"COLOMBIANA DE  
ENCOMIENDAS"**

FECHA  
01/06/2017

MANUEL HERRERA

PREGUNTA		SI	NO	N/A	OBSERVACION
1	¿Conoce la historia de la compañía?	X			
2	¿Conoce la filosofía empresarial, misión y visión?		X		
3	¿Comparte los valores corporativos?	X			
4	¿Comprende las funciones de su cargo?	X			
5	¿Comprende la importancia del control interno?		X		
6	¿En el momento de su contratación le aplicaron pruebas de conocimientos en materia contable, tributaria, comercial, laboral y NIIF?	X			
7	¿Existen políticas para los procedimientos de cartera?		X		
8	¿Conoce las responsabilidades de su cargo?	X			
9	¿Se utilizan herramientas para la identificación y valoración de los riesgos?		X		
10	¿Conoce el origen de los riesgos y el impacto en el área de cartera?		X		
11	¿Se toman medidas para minimizar y corregir los riesgos en el área de cartera?		X		
12	¿Conoce los manuales de procedimientos de su cargo?		X		
13	¿Se utilizan los manuales como guía para realizar los procesos con efectividad?		X		

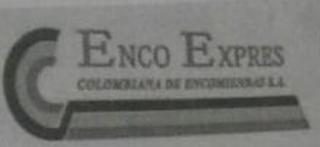


**CUESTIONARIO  
PARA LA  
IMPLEMENTACION  
DEL  
CONTROL INTERNO  
ENCO EXPRES  
"COLOMBIANA DE  
ENCOMIENDAS"**

FECHA  
01/06/2017

WILLYAN PEREZ

PREGUNTA		SI	NO	N/A	OBSERVACION
1	¿Conoce la historia de la compañía?	X			
2	¿Conoce la filosofía empresarial, misión y visión?		X		
3	¿Comparte los valores corporativos?	X			
4	¿Comprende las funciones de su cargo?	X			
5	¿Comprende la importancia del control interno?			X	
6	¿En el momento de su contratación le aplicaron pruebas de conocimientos en materia contable, tributaria, comercial, laboral y NIIF?	X			
7	¿Existen políticas para los procedimientos de cartera?		X		
8	¿Conoce las responsabilidades de su cargo?	X			
9	¿Se utilizan herramientas para la identificación y valoración de los riesgos?			X	
10	¿Conoce el origen de los riesgos y el impacto en el área de cartera?	X			
11	¿Se toman medidas para minimizar y corregir los riesgos en el área de cartera?		X		
12	¿Conoce los manuales de procedimientos de su cargo?	X			
13	¿Se utilizan los manuales como guía para realizar los procesos con efectividad?		X		

		<b>CUESTIONARIO PARA LA IMPLEMENTACION DEL CONTROL INTERNO ENCO EXPRES "COLOMBIANA DE ENCOMIENDAS"</b>			<b>FECHA</b> 01/06/2017
					MARTHA GARCIA
PREGUNTA		SI	NO	N/A	OBSERVACION
1	¿Conoce la historia de la compañía?	X			
2	¿Conoce la filosofía empresarial, misión y visión?			X	
3	¿Comparte los valores corporativos?			X	
4	¿Comprende las funciones de su cargo?	X			
5	¿Comprende la importancia del control interno?			X	
6	¿En el momento de su contratación le aplicaron pruebas de conocimientos en materia contable, tributaria, comercial, laboral y NIIF?	X			
7	¿Existen políticas para los procedimientos de cartera?			X	
8	¿Conoce las responsabilidades de su cargo?	X			
9	¿Se utilizan herramientas para la identificación y valoración de los riesgos?			X	
10	¿Conoce el origen de los riesgos y el impacto en el área de cartera?	X			
11	¿Se toman medidas para minimizar y corregir los riesgos en el área de cartera?			X	
12	¿Conoce los manuales de procedimientos de su cargo?	X			
13	¿Se utilizan los manuales como guía para realizar los procesos con efectividad?			X	

1 4	¿Se realiza la provisión de cartera para cuentas de difícil cobro?	X			
1 5	¿Verifica que coincidan las remisiones de ventas reportadas por la agencia de carga con la información registrada?		X		
1 6	¿Cuándo realiza procesos dentro de su cargo verifica que estén acordes a las políticas de la empresa?	X			

1 7	¿Realiza continuamente una parametrización de la información de terceros?			X	
1 8	¿Verifica que existan soportes contables sobre los pendientes de cartera?	X			
1 9	¿Comprende la importancia de entregar información errónea o fuera de la fecha?			X	
2 0	¿Presenta oportunamente los informes de cartera a quien sea pertinente?	X			
2 1	¿Los manuales de procedimientos se actualizan constantemente?			X	
2 2	¿Existe comunicación asertiva con los demás departamentos de la empresa?	X			
2 3	¿Se realiza un mantenimiento al software y hardware de la compañía?			X	
2 4	¿Se comunican las políticas, objetivos, misión y visión manual de funciones y procedimientos en la compañía?	X			
2 5	¿la información es comunicada en la forma y en el tiempo para el cumplimiento de su función?			X	

		<b>CUESTIONARIO PARA LA IMPLEMENTACION DEL CONTROL INTERNO ENCO EXPRES "COLOMBIANA DE ENCOMIENDAS"</b>			<b>FECHA</b> 01/06/2017  <i>WARTHA GARCIA</i>
		PREGUNTA	SI	NO	N/A
1	¿Conoce la historia de la compañía?	X			
2	¿Conoce la filosofía empresarial, misión y visión?			X	
3	¿Comparte los valores corporativos?			X	
4	¿Comprende las funciones de su cargo?	X			
5	¿Comprende la importancia del control interno?			X	
6	¿En el momento de su contratación le aplicaron pruebas de conocimientos en materia contable, tributaria, comercial, laboral y NIIF?	X			
7	¿Existen políticas para los procedimientos de cartera?			X	
8	¿Conoce las responsabilidades de su cargo?	X			
9	¿Se utilizan herramientas para la identificación y valoración de los riesgos?			X	
10	¿Conoce el origen de los riesgos y el impacto en el área de cartera?	X			
11	¿Se toman medidas para minimizar y corregir los riesgos en el área de cartera?			X	
12	¿Conoce los manuales de procedimientos de su cargo?	X			
13	¿Se utilizan los manuales como guía para realizar los procesos con efectividad?			X	

Fuente: Resultados de las encuestas realizadas al personal involucrado.

## CONCLUSIONES

Culminado el diseño de control interno para las áreas de cartera y compras en la empresa enco exprés s.a. se ha podido identificar los procesos que presentan deficiencias, irregularidades y fallas, debido a la ausencia de un control interno en la compañía.

Una vez realizado el diagnostico en el área de cartera y compras de la compañía, se validan falencias en la falta de manuales de procedimientos, manuales de funciones, flujogramas, organigramas y matrices de riesgos. Concluyendo que la ausencia de estos procedimientos está causando el incumplimiento de los objetivos organizacionales de empresa, generando pérdida de dinero en el tiempo.

Mediante el diseño y creación de los diferentes procesos de control interno para las áreas de cartera y compras de la compañía Enco Exprés s.a. se logró mejorar los procedimientos de la empresa mitigando los riesgos a los que se enfrenta día a día la organización. El diseño soluciona aspectos importantes de la empresa para lograr sus metas y propósitos en determinados tiempos, además se genera mayor confianza de terceros, empleados y dueños.

Al momento de realizar las debidas recomendaciones en el continuo mejoramiento de los procesos se concluye que estas fueron suministradas de manera adecuada a la gerencia y esta, a su vez definirá a la junta directiva la aprobación del trabajo.

Cuando se orienta a cada uno de los usuarios de la información, se logró concientizar al departamento de cartera y compras sobre la importancia del diseño del control interno y las ventajas que este tiene en el desarrollo de sus funciones dentro de la ejecución del trabajo en cada una de ellas.

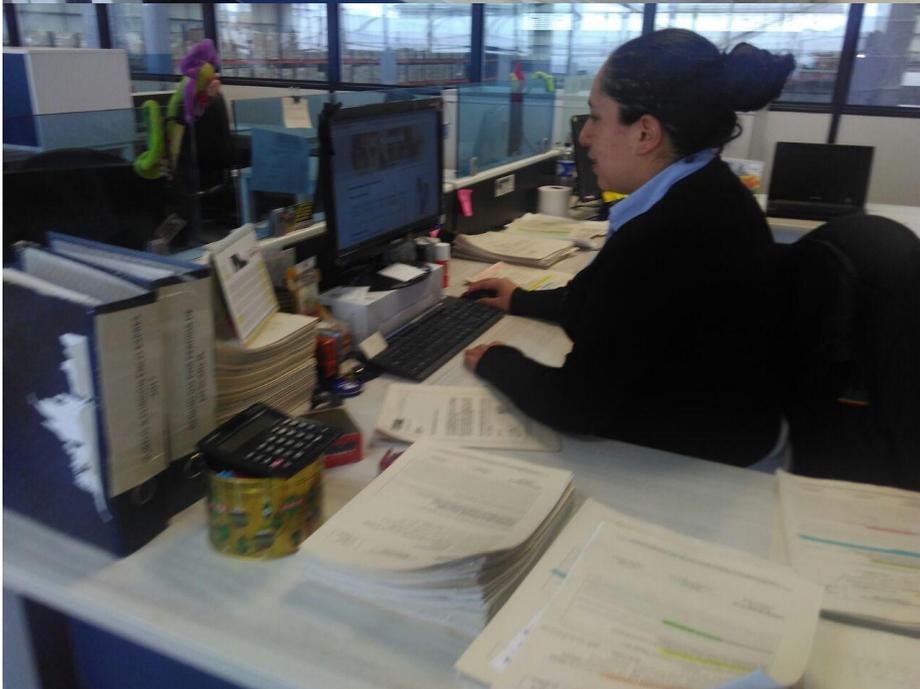
El trabajo de grado fue optimo para la empresa Enco Expres s.a. ya que al evaluar el resultado de las actividades del proceso de control interno para las áreas de cartera y compras se pudo establecer un adecuado procedimiento para el mejoramiento continuo de cada una de ellas. El diseño contiene las soluciones que la empresa necesitaba, suministrando como valor agregado una supervisión y monitoreo a la vanguardia de normas internacionales.

## RECOMENDACIONES

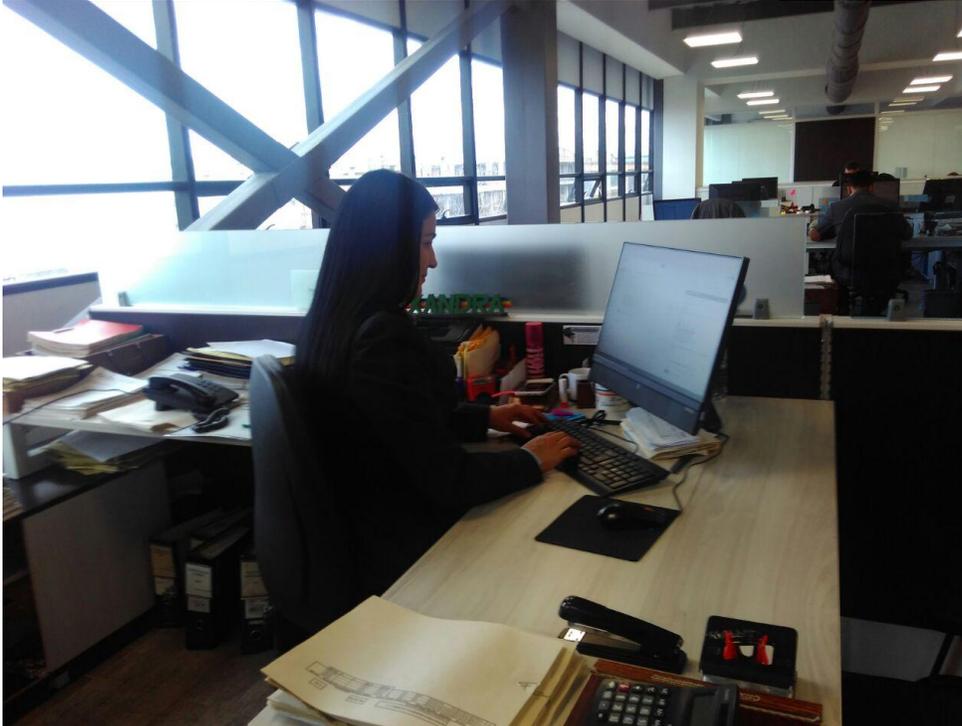
- Contratar personal idóneo para desempeñar los cargos de cartera y compras, realizando pruebas de conocimiento y exigiendo un perfil mínimo para el desempeño del cargo.
- Mantener actualizado la filosofía los manuales y procedimientos de acuerdo a los cambios que presente la compañía
- Capacitar al personal en los nuevos sistemas que implemente la compañía tanto operativos como contables (Linux y Siesa), así evitando demoras involuntarias en las diferentes operaciones.
- Analizar los beneficios que acarrea la implementación del sistema de control interno a la compañía identificando el beneficio/costo.
- Divulgar la información de manera descendente en la empresa evitando la mala interpretación de las ordenes que se realizan para cumplir con los objetivos de la empresa
- Continuar con el uso de las herramientas de evaluación de los riesgos (DOFA-Matriz de riesgos).
- Establecer un programa de inducción y capacitación para el personal nuevo sobre los documentos relacionados con su labor (Manual de funciones, procedimientos y políticas acordes a cada área).
- Estipular por escrito el tipo de beneficios que pueden llegar a recibir los empleados por elaborar sus funciones de manera eficaz y eficiente.

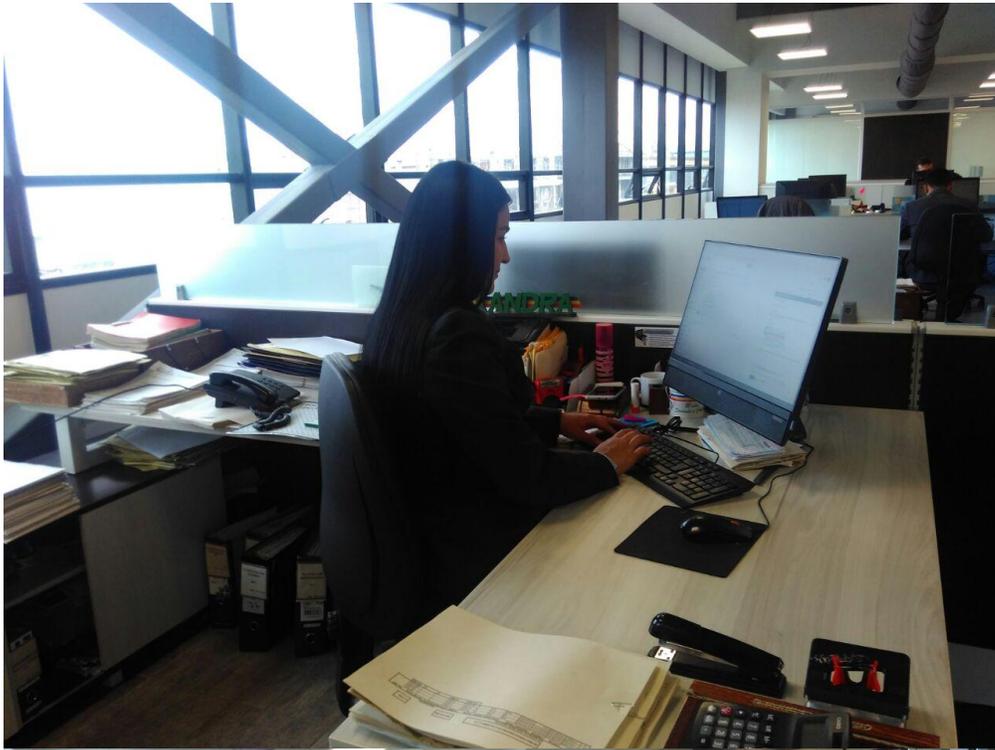
## ANEXO A

Registro fotográfico del personal que realiza actividades de cartera y compra









## ANEXO B

### Registro único tributario

	<b>Formulario del Registro Único Tributario</b> <b>Revisor Fiscal y Contador</b>		<b>001</b>
Espacio reservado para la DIAN 		Página 5 de 5 Hoja 5 4. Número de formulario <b>14332339281</b>  <small>4151707212489984(8020) 000001433233928 1</small>	
5. Número de identificación Tributaria (NIT): <b>8 0 0 2 0 9 1 7 9 - 0</b>		12. Dirección seccional Impuestos y Aduanas de Sogamoso	
		14. Buzón electrónico <b>(2 8)</b>	
<b>Revisor Fiscal y Contador</b>			
Revisor Fiscal Principal	124. Tipo de documento: Cédula de ciudadanía <b>1 3</b>	125. Número de identificación: <b>1 9 4 0 3 6 0 0</b>	126. DV <b>2</b>
	128. Primer apellido: <b>RAMIREZ</b>	129. Segundo apellido: <b>TELLEZ</b>	130. Primer nombre: <b>JAIME</b>
	132. Número de identificación Tributaria (NIT): <b>9 0 0 4 1 4 1 4 3 - 7</b>		134. Sociedad o firma designada: <b>IMPUESTOS Y AUDITORIAS SAS</b>
	135. Fecha de nombramiento: <b>2 0 0 3 0 6 1 8</b>		
Revisor Fiscal SupLENte	136. Tipo de documento: Cédula de ciudadanía <b>1 3</b>	137. Número de identificación: <b>5 1 8 5 4 5 6 1</b>	138. DV <b>1</b>
	140. Primer apellido: <b>ZAMUDIO</b>	141. Segundo apellido: <b>FRANCO</b>	142. Primer nombre: <b>ELSA</b>
	144. Número de identificación Tributaria (NIT): <b>9 0 0 4 1 4 1 4 3 - 7</b>		146. Sociedad o firma designada: <b>IMPUESTOS Y AUDITORIAS SAS</b>
	147. Fecha de nombramiento: <b>2 0 0 3 0 6 1 8</b>		
Contador	149. Tipo de documento:	149. Número de identificación:	150. DV:
	152. Primer apellido:	153. Segundo apellido:	154. Primer nombre:
	156. Número de identificación Tributaria (NIT):		155. Otros nombres:
	159. Fecha de nombramiento:		
<p style="font-size: 24pt; opacity: 0.5;">DOCUMENTO CERTIFICADO</p> <p style="font-size: 18pt; font-weight: bold;">Colombia, un compromiso que no podemos evadir.</p>			

Fecha generación documento PDF: 29-09-2016 03:39:57PM

		<b>Formulario del Registro Único Tributario</b> <b>Socios y Miembros de Juntas Directivas, Consorcios, Uniones Temporales</b>				<b>001</b>	
Espacio reservado para la DIAN				Página 4 de 6 Hoja 4			
				4. Número de formulario 14332339281			
				(415)7707212489984(8020) 0000014332339281			
5. Número de identificación Tributaria (NIT): 8 0 0 2 0 9 1 7 9 - 0		6. DV: 0		12. Dirección seccional: Impuestos y Aduanas de Seguros		14. Buzón electrónico: 2 5	
<b>Socios y Miembros de Juntas Directivas, Consorcios, Uniones Temporales</b>							
111. Tipo de documento: NIT 3 1		112. Número de identificación: 6 7 5 0 8 9 5		113. DV: 4		114. Nacionalidad: COLOMBIA	
115. Primer apellido: CAMACHO		116. Segundo apellido: GALVIS		117. Primer nombre: JOSE		118. Otros nombres: DEL CARMEN	
119. Razón social:							
120. Valor capital del socio:		121. % Participación:		122. Fecha de ingreso: 2 0 0 6 0 4 1 7		123. Fecha de retiro:	
111. Tipo de documento: NIT 3 1		112. Número de identificación: 6 7 5 7 1 9 1		113. DV: 1		114. Nacionalidad: COLOMBIA	
115. Primer apellido: PIESCHACON		116. Segundo apellido: GONZALEZ		117. Primer nombre: BERNARDO		118. Otros nombres: DEL CARMEN	
119. Razón social:							
120. Valor capital del socio:		121. % Participación:		122. Fecha de ingreso: 2 0 0 6 0 4 1 7		123. Fecha de retiro:	
111. Tipo de documento: NIT 3 1		112. Número de identificación: 9 5 3 0 6 3 2		113. DV: 1		114. Nacionalidad: COLOMBIA	
115. Primer apellido: BARRERA		116. Segundo apellido: BERNAL		117. Primer nombre: EVER		118. Otros nombres: FABIO	
119. Razón social:							
120. Valor capital del socio:		121. % Participación:		122. Fecha de ingreso: 2 0 0 6 0 4 1 7		123. Fecha de retiro:	
111. Tipo de documento: NIT		112. Número de identificación:		113. DV:		114. Nacionalidad:	
115. Primer apellido:		116. Segundo apellido:		117. Primer nombre:		118. Otros nombres:	
119. Razón social:							
120. Valor capital del socio:		121. % Participación:		122. Fecha de ingreso:		123. Fecha de retiro:	
111. Tipo de documento: NIT		112. Número de identificación:		113. DV:		114. Nacionalidad:	
115. Primer apellido:		116. Segundo apellido:		117. Primer nombre:		118. Otros nombres:	
119. Razón social:							
120. Valor capital del socio:		121. % Participación:		122. Fecha de ingreso:		123. Fecha de retiro:	

Colombia, un compromiso que no podemos evadir.

		<b>Formulario del Registro Único Tributario Representación</b>				<b>001</b>	
Espacio reservado para la DIAN				Página 3 de 6 Hoja 3			
				4. Número de formulario <b>14332339281</b>			
				(415)707212489984(8020)0000014332339281			
5. Número de Identificación Tributaria (NIT):		6. DV:		12. Dirección seccional Impuestos y Aduanas de Seguros:		14. Buzón electrónico:	
8 0 0 2 0 9 1 7 9 - 0		0		2 6		2 6	
<b>Representación</b>							
98. Representación: REPRS LEGAL PRIN		99. Fecha inicio ejercicio representación: 2 0 0 2 0 7 2 6		100. Tpo de documento: Cédula de ciudadani		101. Número de identificación: 1 3 1 0 6 1 1 5 3	
104. Primer apellido: BUITRAGO		105. Segundo apellido: SILVA		106. Primer nombre: HENRY		107. Otros nombres: EDUARDO	
108. Número de Identificación Tributaria (NIT):		109. DV:		110. Razón social representante legal:		102. DV-103. Número de tarjeta profesional:	
1 9		0		2 6		2 6	
98. Representación: REPRS LEGAL SUPL		99. Fecha inicio ejercicio representación: 2 0 0 2 0 7 2 6		100. Tpo de documento: Cédula de ciudadani		101. Número de identificación: 1 3 6 7 5 0 8 9 5	
104. Primer apellido: CAMACHO		105. Segundo apellido: GALVIS		106. Primer nombre: JOSE		107. Otros nombres: DEL CARMEN	
108. Número de Identificación Tributaria (NIT):		109. DV:		110. Razón social representante legal:		102. DV-103. Número de tarjeta profesional:	
1 9		0		2 6		2 6	
98. Representación:		99. Fecha inicio ejercicio representación:		100. Tpo de documento:		101. Número de identificación:	
104. Primer apellido:		105. Segundo apellido:		106. Primer nombre:		107. Otros nombres:	
108. Número de Identificación Tributaria (NIT):		109. DV:		110. Razón social representante legal:		102. DV-103. Número de tarjeta profesional:	
1 9		0		2 6		2 6	
98. Representación:		99. Fecha inicio ejercicio representación:		100. Tpo de documento:		101. Número de identificación:	
104. Primer apellido:		105. Segundo apellido:		106. Primer nombre:		107. Otros nombres:	
108. Número de Identificación Tributaria (NIT):		109. DV:		110. Razón social representante legal:		102. DV-103. Número de tarjeta profesional:	
1 9		0		2 6		2 6	
98. Representación:		99. Fecha inicio ejercicio representación:		100. Tpo de documento:		101. Número de identificación:	
104. Primer apellido:		105. Segundo apellido:		106. Primer nombre:		107. Otros nombres:	
108. Número de Identificación Tributaria (NIT):		109. DV:		110. Razón social representante legal:		102. DV-103. Número de tarjeta profesional:	
1 9		0		2 6		2 6	

Colombia, un compromiso que no podemos evadir.

		<b>Formulario del Registro Único Tributario</b>				<b>001</b>	
Espacio reservado para la DIAN 				Página 2 de 6 Hoja 2 4. Número de formulario 14332339281 			
5. Número de Identificación Tributaria (NIT) 8 0 0 2 0 9 1 7 9 - 0		6. DV 0		12. Dirección seccional Impuestos y Aduanas de Sogamoso		14. Buzón electrónico 2 8	
Características y formas de las organizaciones							
62. Naturaleza <input type="checkbox"/> 2		63. Formas asociativas <input type="checkbox"/> 3		64. Entidades o institutos de derecho público de orden nacional, departamental, municipal y desconcentrados <input type="checkbox"/>		65. Fondos <input type="checkbox"/>	
66. Sin personería jurídica <input type="checkbox"/>		65. Cooperativas <input type="checkbox"/>		67. Sociedades y organismos extranjeros <input type="checkbox"/>		70. Reciclado <input type="checkbox"/> 1	
68. Sin personería jurídica <input type="checkbox"/>		69. Otras organizaciones no clasificadas <input type="checkbox"/>					
Constitución, Registro y Última Reforma				Composición del Capital			
Documento		1. Constitución		2. Reforma		82. Nacional <input type="checkbox"/> 1 0 0 %	
71. Clase		0 5		0 5		83. Nacional público <input type="checkbox"/> 0 %	
72. Número		4 0 3 0		3 2 8		84. Nacional privado <input type="checkbox"/> 1 0 0 %	
73. Fecha		1 9 9 3 0 9 3 0		2 0 0 7 0 3 0 6		85. Extranjero <input type="checkbox"/> 0 %	
74. Número de Notaría		2		1 7		86. Extranjero público <input type="checkbox"/> %	
75. Entidad de registro		0 3		0 3		87. Extranjero privado <input type="checkbox"/> %	
76. Fecha de registro		1 9 9 3 1 0 1 1		2 0 0 7 0 3 3 1			
77. No. Matrícula mercantil		4 1 9 2		4 1 9 2			
78. Departamento		1 5		7 5			
79. Ciudad/Municipio		7 5 9		7 5 9			
Vigencia:							
80. Desde:		1 9 9 3 0 9 3 0		2 0 0 7 0 3 3 1			
81. Hasta:		2 0 1 3 0 9 2 9					
Entidad de vigilancia y control							
86. Entidad de vigilancia y control: Superintendencia de Puertos						3 4	
Estado y Beneficio							
Item	89. Estado actual	90. Fecha cambio de estado	91. Número de Identificación Tributaria (NIT)				
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Vinculación económica							
93. Vinculación económica		94. Nombre del grupo económico y/o empresarial				95. Número de Identificación Tributaria (NIT) de la Matriz o Contratante	
96. DV							
97. Nombre o razón social de la matriz o contratante							
170. Número de identificación tributaria otorgado en el exterior		171. País		172. Número de identificación tributaria sociedad o natural del exterior con EP			
173. Nombre o razón social de la sociedad o natural del exterior con EP							

		<b>Formulario del Registro Único Tributario</b> Hoja Principal				<b>001</b>	
2. Concepto <b>1 3</b> Actualización de oficio Espacio reservado para la DIAN				4. Número de formulario <b>14332339281</b>			
				 <small>(415)7707212489984(8620) 000001433233928 1</small>			
5. Número de Identificación Tributaria (NIT): <b>8 0 0 2 0 9 1 7 9 - 0</b>		6. DV: <b>0</b>		12. Dirección seccional <small>Impuestos y Afiliados de Sogamoso</small>		14. Buzón electrónico <b>2 8</b>	
<b>IDENTIFICACION</b>							
24. Tipo de contribuyente: Persona jurídica <b>1</b>		25. Tipo de documento:		26. Número de identificación:		27. Fecha expedición:	
Lugar de expedición:		28. País:		29. Departamento:		30. Ciudad/Municipio:	
31. Primer apellido:		32. Segundo apellido:		33. Primer nombre:		34. Otros nombres:	
35. Razón social: <b>COLOMBIANA DE ENCOMIENDAS S.A.</b>							
36. Nombre comercial: <b>ENCOEXPRES S.A.</b>							
<b>UBICACION</b>							
39. País: <b>COLOMBIA</b>		39. Departamento: <b>Boyacá</b>		40. Ciudad/Municipio: <b>Sogamoso</b>		<b>7 5 9</b>	
41. Dirección principal: <b>CL 11 B 19 15</b>							
42. Correo electrónico: <b>m.cardenas@encoexpres.com.co</b>		43. Código postal:		44. Teléfono 1: <b>7 7 0 3 7 5 8</b>		45. Teléfono 2:	
<b>CLASIFICACION</b>							
<b>Actividad económica</b>				<b>Ocupación</b>			
<b>Actividad principal</b> 46. Código: <b>4 9 2 3</b>		<b>Actividad secundaria</b> 48. Código: <b>5 2 1 0</b>		<b>Otras actividades</b> 50. Código: <b>5 3 2 0</b>		51. Código:	
47. Fecha inicio actividad: <b>1 9 9 9 0 4 1 3</b>		49. Fecha inicio actividad: <b>2 0 1 3 6 3 1 8</b>		52. Número establecimientos: <b>1</b>			
<b>Responsabilidades, Calidades y Atributos</b>							
53. Código: <b>5 7 8 1 4 1 6 1 1 3 5 4 0</b>							
05- Impto. renta y compl. régimen ordinario				40- Impuesto a la Riqueza			
07- Retención en la fuente a título de rent.							
08- Retención timbre nacional							
14- Informante de exogena							
16- Obligación facturar por ingresos bienes							
11- Ventas régimen común							
35- Impuesto sobre la renta para la equid							
<b>Obligados aduaneros</b>				<b>Exportadores</b>			
54. Código:				55. Forma:		56. Tipo:	
57. Modo:				58. CPC:			
<b>IMPORTANTE:</b> Sin perjuicio de las actualizaciones a que haya lugar, la inscripción en el Registro Único Tributario -RUT-, tendrá vigencia indefinida y en consecuencia no se exigirá su renovación							
<b>Para uso exclusivo de la DIAN</b>							
59. Anexos: SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>		60. No. de Folios: <b>0</b>		61. Fecha: <b>2 0 1 5 0 4 0 1</b>			
La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia corresponde exactamente a la realidad, por lo anterior, cualquier falsedad o inexactitud en que incurra podrá ser sancionada. Artículo 18 Decreto 2460 de Noviembre de 2013 Firma del solicitante:				Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice Firma autorizada:  984 Nombre: <b>MORENO RODRIGUEZ FLOR ALBA</b> 985 Cargo: <b>Gestor II</b>			



Formulario del Registro Único Tributario Establecimientos



001

Página 6 de 6 Hoja 6

Espacio reservado para la DIAN



4. Número de formulario

14332339281



(415)7707212489984(8020) 000001433233928 1

5. Número de Identificación Tributaria (NIT): 8 0 0 2 0 9 1 7 9 - 0

6. DV: 0

12. Dirección seccional Impuestos y Aduanas de Sogamoso

14. Buzón electrónico: 2 6

Establecimientos, agencias, sucursales, oficinas, sedes o negocios entre otros

160. Tipo de establecimiento: Establecimiento de comercio	0 2	161. Actividad económica: Transporte de carga por carretera	4 9 2 3
162. Nombre del establecimiento: ENCOEXPRES S.A.			
163. Departamento: Boyacá	1 5	164. Ciudad/Municipio: Sogamoso	7 5 9
165. Dirección: CL 11 B 19 15			
166. Número de matrícula mercantil:	1 8 6 3 3	167. Fecha de la matrícula mercantil:	1 9 9 3 1 0 1 1
168. Teléfono:	7 7 0 3 7 5 8	169. Fecha de cierre:	
160. Tipo de establecimiento:		161. Actividad económica:	
162. Nombre del establecimiento:			
163. Departamento:		164. Ciudad/Municipio:	
165. Dirección:			
166. Número de matrícula mercantil:		167. Fecha de la matrícula mercantil:	
168. Teléfono:		169. Fecha de cierre:	
160. Tipo de establecimiento:		161. Actividad económica:	
162. Nombre del establecimiento:			
163. Departamento:		164. Ciudad/Municipio:	
165. Dirección:			
166. Número de matrícula mercantil:		167. Fecha de la matrícula mercantil:	
168. Teléfono:		169. Fecha de cierre:	

Colombia, un compromiso que no podemos evadir.

## ANEXO C Cámara de comercio

CERTIFICADO NACIONAL

CAMARA DE COMERCIO DE SOGAMOSO

FECHA: 2015/01/28

HORA: 16:40:25

OPERACION: 10NJU0128226

PAGINA: 2

\*\*\*\*\*

0001096	2010/03/05	NOTARIA 17	SOG	00009905	2010/04/12
0000001	2014/10/28	REVISOR FISCAL	SOG	00012358	2014/11/20

CERTIFICA:

VIGENCIA: QUE LA PERSONA JURIDICA NO SE HALLA DISUELTA. DURACION HASTA EL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2043 .

CERTIFICA:

OBJETO SOCIAL: ADEMAS DE SEGUIR PRESTANDO LOS SERVICIOS DE CELEBRAR CONTRATOS COMERCIALES DE TRANSPORTE EN TODAS SUS FORMAS Y MODALIDADES DE CONFORMIDAD CON LO DISPUESTO EN EL C. DE CO., MINISTERIO DEL TRANSPORTE Y DEMÁS ENTIDADES DEL ESTADO, QUE INTERVENGAN EN LA ORGANIZACIÓN, CONTROL Y VIGILANCIA DE LA ACTIVIDAD TRANSPORTADORA. EN EL CUMPLIMIENTO DE SU FINALIDAD SOCIAL, LA SOCIEDAD PODRÁ COMPRAR, TENER, VENDER, AFILIAR, ARRENDAR, ETC., VEHÍCULOS DE SERVICIO PUBLICO DE TRANSPORTE TERRESTRE, AUTOMOTOR, PRESTAR EL SERVICIO PUBLICO DE TRANSPORTE CARGA O ENCOMIENDAS PREVIO EL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS QUE RIGEN LA MATERIA Y EN GENERAL DESARROLLAR TODAS LAS ACTIVIDADES LICITAS RELACIONADAS CON EL RAMO DEL TRANSPORTE. ADEMÁS PODRÁ ESTABLECER LA EXPLOTACIÓN DE ALMACENES DE VENTA Y COMPRA DE AUTOMOTORES, REPUESTOS PARA VEHÍCULOS, ARRENDAR, POSEER Y DISPONER, U OPERAR A CUALQUIER TITULO, FACTORÍAS E INSTALACIONES INDUSTRIALES O COMERCIALES QUE SEAN CONVENIENTES O NECESARIAS PARA EL DESARROLLO DE SU ENAJENACION A CUALQUIER TITULO LOS BIENES MUEBLES O INMUEBLES QUE SE RELACIONAN CON EL DESARROLLO DE SU OBJETO SOCIAL. PARTICIPAR EN ACTIVIDADES E INVERSIONES ESTABLECIDAS O QUE SE ESTABLEZCAN EN UN FUTURO DEDICADAS A ACTIVIDADES SIMILARES AL OBJETO DE LA COMPAÑÍA. PUDIENDO FUSIONARSE CON ELLA, INCORPORARSE A ELLA U A OTRA COMPAÑÍA DE OBJETO ANÁLOGO O COMPLEMENTARIO. DAR O RECIBIR DINERO EN MUTUO CON O SIN GARANTÍA SOBRE LOS BIENES DE LA SOCIEDAD, COMPRAR, ADQUIRIR, POSEER, ENAJENAR, EXPLOTAR INVENTOS, PATENTES, MARCAS DE FABRICA, NOMBRES COMERCIALES, PROCESOS INDUSTRIALES RELACIONADOS CON SU OBJETO SOCIAL OCUPARSE DE CUALQUIERA DE OTROS ACTOS O CONTRATOS LÍCITOS QUE SE RELACIONEN CON EL OBJETO SOCIAL. Y PRESTAR EL SERVICIO POSTAL DE MENSAJERIA EN EL AMBITO

\*\*\* CONTINUA \*\*\*



\*01\*



\* 1 4 2 8 0 7 9 1 7 \*



CERTIFICADO NACIONAL

CAMARA DE COMERCIO DE SOGAMOSO

FECHA: 2015/01/28

HORA: 16:40:25

OPERACION: 10NJU0128226

PAGINA: 1

\*\*\*\*\*

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL O INSCRIPCION DE DOCUMENTOS.

LA CAMARA DE COMERCIO DE SOGAMOSO , CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL,

CERTIFICA:

NOMBRE : COLOMBIANA DE ENCOMIENDAS S.A.

SIGLA : ENCOEXPRES S.A.

N.I.T.:800209179-0

DIRECCION COMERCIAL:CALLE 11B 19 15

FAX COMERCIAL: 7703758

DOMICILIO : SOGAMOSO

TELEFONO COMERCIAL 1: 7703758

DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL :CALLE 11B 19 15

MUNICIPIO JUDICIAL: SOGAMOSO

E-MAIL COMERCIAL:m.marcela@encoexpres.com.co

E-MAIL NOT. JUDICIAL:m.marcela@encoexpres.com.co

TELEFONO NOTIFICACION JUDICIAL 1: 7703758

FAX NOTIFICACION JUDICIAL: 7703758

CERTIFICA:

ACTIVIDAD PRINCIPAL:

4923 TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA

CERTIFICA:

MATRICULA NO. 00016832

FECHA DE MATRICULA EN ESTA CAMARA: 11 DE OCTUBRE DE 1993

RENOVO EL AÑO 2014 , EL 31 DE MARZO DE 2014

CERTIFICA:

CONSTITUCION : QUE POR ESCRITURA PUBLICA NO. 0004030 DE Notaria

2a. de SOGAMOSO DEL 30 DE SEPTIEMBRE DE 1993 , INSCRITA EL 11 DE

OCTUBRE DE 1993 BAJO EL NUMERO 00004192 DEL LIBRO IX,

SE CONSTITUYO LA PERSONA JURIDICA: COLOMBIANA DE ENCOMIENDAS S.A.

CERTIFICA:

REFORMAS:

DOCUMENTO	FECHA	ORIGEN	CIUDAD	INSCRIPCION	FECHA
0000328	2007/03/06	NOTARIA 17	BOG	00008629	2007/03/31
0000450	2007/03/28	NOTARIA 17	BOG	00008630	2007/03/31

\*\*\* CONTINUA \*\*\*



\*01\*



\* 1 4 9 2 0 7 9 1 6 \*



CERTIFICADO NACIONAL

CAMARA DE COMERCIO DE SOGAMOSO

FECHA: 2015/01/28

HORA: 16:40:25

OPERACION: 10NJU0128226

PAGINA: 3

\*\*\*\*\*

LOCAL, NACIONAL E INTERNACIONAL EN CONEXIÓN CON EL EXTERIOR DE CONFORMIDAD CON LAS EXIGENCIAS ESTABLECIDAS CON EL MINISTERIO DE COMUNICACIONES Y LA LEY QUE REGULA ESTA ENTIDAD INDEPENDIENTE DE LAS REDES POSTALES OFICIALES DEL CORREO NACIONAL O INTERNACIONAL.

CERTIFICA:

CAPITAL:

\*\* CAPITAL AUTORIZADO \*\*

VALOR :\$700,000,000.00

NO. DE ACCIONES:7,000.00

VALOR NOMINAL :\$100,000.00

\*\* CAPITAL SUSCRITO \*\*

VALOR :\$650,000,000.00

NO. DE ACCIONES:6,500.00

VALOR NOMINAL :\$100,000.00

\*\* CAPITAL PAGADO \*\*

VALOR :\$650,000,000.00

NO. DE ACCIONES:6,500.00

VALOR NOMINAL :\$100,000.00

CERTIFICA:

MEDIANTE INSCRIPCION NRO. 00012419 DEL 24 DE DICIEMBRE DE 2014

SE REGISTRO EL ACTO ADMINISTRATIVO NUMERO 0000386 DE FECHA 10 DE DICIEMBRE DE 2001 EXPEDIDO POR MINISTERIO DE TRANSPORTE :

QUE LO HABILITA PARA PRESTAR EL SERVICIO PUBLICO DE TRANSPORTE AUTOMOTOR EN LA MODALIDAD DE CARGA.

CERTIFICA:

\*\* JUNTA DIRECTIVA: PRINCIPAL(ES) \*\*

QUE POR ACTA NO. 0000022 DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DEL 19 DE MARZO DE 2011 , INSCRITA EL 7 DE JULIO DE 2011 BAJO EL NUMERO 00010444 DEL LIBRO IX , FUE(RON) NOMBRADO(S):

NOMBRE	IDENTIFICACION
PRINCIPAL JUNTA DIRECTIVA	
DOPEZ BERNAL ERNESTO	C.C.00007125090
PRINCIPAL JUNTA DIRECTIVA	

\*\*\* CONTINUA \*\*\*

CERTIFICADO NACIONAL

CAMARA DE COMERCIO DE SOGAMOSO

FECHA: 2015/01/28

HORA: 16:40:25

OPERACION: 10NJU0128226

PAGINA: 4

\*\*\*\*\*

CAMACHO GALVIS JOSE DEL CARMEN	C.C.00006750895
PRINCIPAL JUNTA DIRECTIVA	
PIECHACON GONZALEZ BERNARDO DEL CARMEN	C.C.00006757191
SUPLENTE JUNTA DIRECTIVA	
BARRERA BERNAL YENNY ANDREA	C.C.00046450960
SUPLENTE JUNTA DIRECTIVA	
MAYORGA MAYORGA FERNANDO	C.C.00007223788
SUPLENTE JUNTA DIRECTIVA	
BUITRAGO SILVA HENRY EDUARDO	C.C.00001061153

CERTIFICA:

REPRESENTACION LEGAL: EL REPRESENTANTE LEGAL DE LA SOCIEDAD ES EL GERENTE.

CERTIFICA:

\*\* NOMBRAMIENTOS : \*\*

QUE POR ACTA NO. 0000084 Reunion ordinaria de junta directiv DEL 25 DE ABRIL DE 2002 , INSCRITA EL 26 DE JULIO DE 2002 BAJO EL NUMERO 00007069 DEL LIBRO IX , FUE(RON) NOMBRADO(S):

NOMBRE	IDENTIFICACION
GERENTE	
BUITRAGO SILVA HENRY EDUARDO	C.C.00001061153
SUBGERENTE	
CAMACHO GALVIS JOSE DEL CARMEN	C.C.00006750895

CERTIFICA:

QUE POR OFICIO N.32 0- 036252, DE LA SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, DE FECHA 30 DE JUNIO DE 2006, INSCRITA EN ESTA ENTIDAD EL 10 DE JULIO DE 2006 BAJO EL N. 8373, DEL LIBRO IX, SE REGISTRO LA DECLATORIA DE SOMETIMIENTO DE VIGILANCIA POR PARTE DE LA SUPERINTENDENCIA, POR HALLARSE INCURSO LA CAUSAL DE VIGILANCIA CONSAGRADA EN EL LITERAL B ), DEL ARTICULO 1. DEL DECRETO 3100 DE 1997.-

C E R T I F I C A :

FACULTADES DEL REPRESENTANTE LEGAL: ATRIBUCIONES EN EJERCICIO DE SUS FUNCIONES COMO ADMINISTRADOR Y REPRESENTANTE LEGAL DE LA SOCIEDAD, EL GERENTE TENDRÁ LAS SIGUIENTES ATRIBUCIONES:

A.) REPRESENTAR A LA SOCIEDAD, JUDICIAL O EXTRAJUDICIALMENTE,

\*\*\* CONTINUA \*\*\*



\*01\*



\* 1 4 9 8 0 7 9 1 8 \*



CERTIFICADO NACIONAL

CAMARA DE COMERCIO DE SOGAMOSO

FECHA: 2015/01/28

HORA: 16:40:25

OPERACION: 10NJUB128226

PAGINA: 5

\*\*\*\*\*

COMO PERSONA JURÍDICA Y USAR LA FIRMA SOCIAL; B.) CONVOCAR A LA ASAMBLEA GENERAL Y A LA JUNTA DIRECTIVA, TANTO EN SUS REUNIONES ORDINARIAS COMO EXTRAORDINARIAS; C.) PRESENTAR A LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS EN SUS REUNIONES ORDINARIAS, UN INFORME DETALLADO, SOBRE LA MARCHA DE LA COMPAÑIA; D.) PRESENTAR A LA JUNTA DIRECTIVA LOS BALANCES DE PRUEBA MENSUALES Y LAS CUENTAS E INFORMES DE LA COMPAÑIA. E.) MANTENER A LA JUNTA DIRECTIVA, PERMANENTEMENTE Y REALMENTE INFORMADA SOBRE LOS NEGOCIOS SOCIALES Y SUMINISTRARLE LOS DATOS QUE ELLA REQUIERA. F.) CONSTITUIR, PREVIA AUTORIZACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA MANDATARIOS QUE REPRESENTEN A LAS SOCIEDAD EN NEGOCIOS JUDICIALES O EXTRAJUDICIALES Y DELEGARLE LAS FUNCIONES O FACULTADES NECESARIAS DE QUE EL MISMO GOZA. G.) DESIGNAR, EN CASOS URGENTES, LOS MANDATARIOS QUE SE NECESITEN Y DARLE CUENTA INMEDIATA A LA JUNTA DIRECTIVA; H.) CELEBRAR O EJECUTAR, PREVIA AUTORIZACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA LOS CONTRATOS DE ADQUISICIÓN O ENAJENACIÓN DE BIENES RAÍCES CUALQUIERA QUE SEA CUANTÍA; I.) ENAJENAR O GRAVAR LA TOTALIDAD DE LOS BIENES SOCIALES PREVIA AUTORIZACIÓN DE LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS; J.) ARBITRAR O TRANSIGIR LAS DIFERENCIAS DE LA SOCIEDAD CON TERCEROS PREVIA AUTORIZACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA; K.) NOMBRAR Y REMOVER LIBREMENTE EL PERSONAL SUBALTERNO QUE SEA NECESARIO PARA LA CUMPLIDA ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD; L.) EN EJERCICIO DE ESTAS PODRÁ COMPRAR O ADQUIRIR A CUALQUIER TÍTULO BIENES O INMUEBLES, VENDER O ENAJENAR A CUALQUIER TÍTULO LOS BIENES MUEBLES O INMUEBLES DE LA SOCIEDAD, DARLOS EN PRENDA, GRAVARLOS O HIPOTECARLOS, ALTERAR LA FORMA DE LOS BIENES RAÍCES POR NATURALEZA O DESTINO Y DAR O RECIBIR EN MUTUO CANTIDADES DE DINERO, HACER DEPÓSITOS BANCARIOS, ENDOSARLOS, PAGARLOS, PROTESTARLOS, DESCARGARLOS, TENERLOS ETC.; COMPARECER A LOS JUICIOS DONDE SE DISCUTA LA PROPIEDAD DE LOS BIENES SOCIALES O CUALQUIER DERECHO DE LA COMPAÑIA, TRANSIGIR COMPROMETER, DESISTIR, NOVAR, RECIBIR, INTERPONER LOS RECURSOS DE CUALQUIER GENERO EN TODOS LOS NEGOCIOS O ASUNTOS DE CUALQUIER INDOLE QUE TENGA PENDIENTE LA SOCIEDAD, REPRESENTARLA ANTE CUALQUIER CLASE DE FUNCIONARIO, TRIBUNAL O AUTORIDAD, PERSONA

\*\*\* CONTINUA \*\*\*

CERTIFICADO NACIONAL

CAMARA DE COMERCIO DE SOGAMOSO

FECHA: 2015/01/28

HORA: 16:40:25

OPERACION: 10NJU0128226

PAGINA: 6

\*\*\*\*\*

JURÍDICA O NATURAL, ETC ., Y EN GENERAL ACTUAR EN LA ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE LOS NEGOCIOS SOCIALES; LL .) CUMPLIR Y HACER CUMPLIR LAS DECISIONES DE LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS Y DE LA JUNTA DIRECTIVA. M .) LAS DEMÁS QUE LE CONFIEREN LAS LEYES Y LOS ESTATUTOS Y LAS QUE LE CORRESPONDAN POR LA NATURALEZA DE SU ENCARGO.

CERTIFICA:

\*\* REVISOR FISCAL: \*\*

QUE POR ACTA NO. 0000022 DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DEL 19 DE MARZO DE 2011 , INSCRITA EL 7 DE JULIO DE 2011 BAJO EL NUMERO 00010445 DEL LIBRO IX , FUE(SON) NOMBRADO(S):

NOMBRE	IDENTIFICACION
REVISOR FISCAL IMPUESTOS Y AUDITORIAS S.A.S	N.I.T.09004141437

CERTIFICA:

QUE DE CONFORMIDAD CON EL DOCUMENTO DE FECHA 22 DE MARZO DE 2011, LA EMPRESA IMPUESTOS Y AUDITORIAS S.A.S. ASIGNO COMO REVISOR FISCAL PRINCIPAL A JAIME RAMIREZ TELLEZ, CON C.C. No. 19.403.600 EXPEDIDA EN BOGOTÁ Y COMO REVISOR FISCAL SUPLENTE A ELSA ESMERALDA ZAMUDIO FRANCO, CON C.C. No. 51.854.561 DE BOGOTÁ.

CERTIFICA:

QUE LA PERSONA JURIDICA TIENE MATRICULADOS LOS SIGUIENTES ESTABLECIMIENTOS :

NOMBRE : ENCOEXPRES S.A.  
MATRICULA NO. 00016833 DEL 11 DE OCTUBRE DE 1993  
RENOVACION DE LA MATRICULA : EL 30 DE ENERO DE 2013  
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2013

CERTIFICA:

ACTIVIDAD PRINCIPAL:  
4923 TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA

CERTIFICA:

QUE NO FIGURAN INSCRIPCIONES ANTERIORES A LA FECHA DEL PRESENTE CERTIFICADO, QUE MODIFIQUEN TOTAL O PARCIALMENTE SU CONTENIDO.

CERTIFICA :

\*\*\* CONTINUA \*\*\*



\*01\*



\* 1 4 9 8 0 7 9 2 0 \*



CERTIFICADO NACIONAL

CAMARA DE COMERCIO DE SOGAMOSO

FECHA: 2015/01/28

HORA: 16:40:25

OPERACION: 10NJUC128226

PAGINA: 7

\*\*\*\*\*  
 QUE NO FIGURAN INSCRIPCIONES ANTERIORES A LA FECHA DEL PRESENTE  
 CERTIFICADO, QUE MODIFIQUEN TOTAL O PARCIALMENTE SU CONTENIDO,  
 DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CODIGO DE PROCEDIMIENTO  
 ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS  
 ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN  
 FIRME DIEZ (10) HABILES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCION,  
 SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS.  
 EL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO,  
 VALOR : \$ 4,500.00  
 DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1995 Y LA AUTORIZACION IMPARTIDA  
 POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, MEDIANTE EL OFICIO  
 DEL 18 DE NOVIEMBRE DE 1996, LA FIRMA MECANICA QUE APARECE A  
 CONTINUACION TIENE PLENA VALIDEZ PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES.



## ANEXO D

### Informes de gestión



*¡Transporte Oportuno Rápido y Seguro!*  
Nit. 800.209.179-0  
BOGOTÁ Av. Calle 6 No. 18-40 PBX 3282599 3608920. FAX 3701111  
BODEGA PRINCIPAL PARQUE INDUSTRIAL CELTA TRADE PARK  
LOTE 70 BODEGA 1. TEL. 3788060-3788065



### INFORMES DE GESTION

En mi calidad de Representante Legal, de la Empresa **COLOMBIANA DE ENCOMIENDAS S.A.**, atendiendo lo dispuesto por el artículo 47 de la Ley 222 de 1995, y de conformidad con los estatutos de la Sociedad, presento el Informe de Gestión del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016, el cual contempla los siguientes aspectos:

#### 1 SITUACION JURIDICA DE LA EMPRESA

##### 1.1 ACCIONES JUDICIALES

###### 1.1.1 CIVILES

###### 1.1.1.1 Proceso de **SERVIPARAMO S.A. contra la sociedad COLOMBIANA DE ENCOMIENDAS S.A.**

Este proceso tiene origen en el hurto de aires acondicionados de propiedad de la empresa **SERVIPARAMO S.A.**, ocurrido en Barranquilla el 08 de diciembre de 2.009, el propietario de la mercancía, acciona en contra de **ENCOEXPRES S.A.**

La empresa acciono la terminación del proceso por inactividad superior a un año (desestimiento tácito), el cual fue negado en la primera y segunda instancia.

El proceso queda pendiente para que corran traslados para alegatos de conclusión y luego dictar la correspondiente sentencia

**Provisión:** Ciento veinte millones de pesos mct. (\$120.000.000).

## INFORMES DE GESTION

En mi calidad de Representante Legal, de la Empresa **COLOMBIANA DE ENCOMIENDAS S.A.**, atendiendo lo dispuesto por el artículo 47 de la Ley 222 de 1995, y de conformidad con los estatutos de la Sociedad, presento el Informe de Gestión del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016, el cual contempla los siguientes aspectos:

### 1 SITUACION JURIDICA DE LA EMPRESA

#### 1.1 ACCIONES JUDICIALES

##### 1.1.1 CIVILES

##### 1.1.1.1 Proceso de **SERVIPARAMO S.A.** contra la sociedad **COLOMBIANA DE ENCOMIENDAS S.A.**

Este proceso tiene origen en el hurto de aires acondicionados de propiedad de la empresa **SERVIPARAMO S.A.**, ocurrido en Barranquilla el 08 de diciembre de 2.009, el propietario de la mercancía, acciona en contra de **ENCOEXPRES S.A.**

La empresa acciono la terminación del proceso por inactividad superior a un año (desestimamiento tácito), el cual fue negado en la primera y segunda instancia.

El proceso queda pendiente para que corran traslados para alegatos de conclusión y luego dictar la correspondiente sentencia

**Provisión:** Ciento veinte millones de pesos mct. (\$120.000.000).

---

Conjuntamente demandaron a los señores Carlos Ramiro Pedroza, propietario del vehículo y Nelson Valero, conductor del mismo; la demanda se contestó el 28 de octubre de 2016; se llamó en garantía a Seguros Bolívar S.A., a Suramericana de Seguros y al señor Ascanio Álvarez, propietario de otro vehículo involucrado en el accidente. Hasta el día de hoy el proceso no ha avanzado.

Las pretensiones son por novecientos setenta millones de pesos mct. (\$970.000.000), por conceptos de perjuicios materiales, más cuatrocientos (400) salarios mínimos mensuales legales vigente, por concepto de perjuicios morales.

**Provisión:** Ciento veinticinco millones pesos mct. (\$125.000.000)

#### **1.1.1.5 Proceso verbal de responsabilidad civil extracontractual radicado en el juzgado promiscuo del circuito de Carmen de bolívar.**

La empresa fue demandada por los familiares de la víctima Hernán Alberto Lamadrid Señas, quien falleció el 24 de diciembre de 2014, como consecuencia del accidente de tránsito ocurrido el 12 de diciembre de 2014, en el que se vio involucrado el vehículo de placas SKV631.

Conjuntamente demandaron a los señores Carlos Ramiro Pedroza, propietario del vehículo y Nelson Valero, conductor del mismo; la demanda se contestó el 28 de febrero de 2017, se llamó en garantía a Seguros Bolívar S.A., a Suramericana de Seguros y al señor Ascanio Álvarez, propietario de otro vehículo involucrado en el accidente. Hasta el día de hoy el proceso no ha avanzado.

Las pretensiones son por trescientos cincuenta millones de pesos mct. (\$350.000.000), por conceptos de perjuicios materiales, más cuatrocientos (400) salarios mínimos mensuales legales vigente, por concepto de perjuicios morales.

#### **1.1.1.6 Proceso verbal de responsabilidad civil contractual iniciado por Seguros Bolívar S.A., radicado en el juzgado 20 civil del circuito de Bogotá.**

La empresa fue demandada por seguros Bolívar S.A., pretendiendo el recobro de cuatrocientos noventa y un mil millones de pesos mct. (\$491.000.000) que pago a la sociedad NEXANS Colombia S.A., con ocasión del hurto de mercancía ocurrido el 12 de Septiembre de 2014 en la ciudad de Buenaventura, al vehículos de placas SSS957.

## ANEXO E

### Estados financieros de la empresa enco exprés s.a.



*Transporte Oportuno Rápido y Seguro!*  
NIT. 800.209.179-0  
BOGOTÁ Av. Calle 6 No. 18-40 PBX 3282599 3608920. FAX 3701111  
BODEGA PRINCIPAL PARQUE INDUSTRIAL CELTA TRADE PARK  
LOTE 70 BODEGA 1. TEL. 3788060-3788065



COLOMBIANA DE ENCOMIENDAS S.A. ENCOEXPRES S.A.  
BALANCE GENERAL  
NIT 800.209.179-0  
AÑOS TERMINADOS EN  
(Pesos colombianos)

	N. E	31/12/2016	31/12/2015	1/1/2015
<b>ACTIVOS</b>				
<b>CORRIENTE</b>				
Efectivo y equivalente de efectivo	4	266.836.675	248.717.909	168.452.839
Activos Financieros	5	35.515.621	35.515.621	35.515.621
Cuentas por cobrar comerciales - Neto	6	5.153.499.522	4.061.091.842	3.698.911.476
Otras cuentas por cobrar	7	2.358.280.941	4.694.578.383	4.046.540.826
Inventarios	8	69.809.511	74.952.249	163.784.861
Diferidos	9	65.926.651	53.897.032	12.544.932
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>7.949.868.921</b>	<b>9.168.753.086</b>	<b>8.125.750.555</b>
<b>NO CORRIENTE</b>				
<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>				
Propiedad planta y equipo propio neto	10	4.257.698.412	1.101.138.033	1.480.564.652
Propiedad planta y equipo en arrendamiento neto	11	2.296.793.915	2.151.578.109	525.931.278
<b>TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>		<b>6.554.492.327</b>	<b>3.252.716.142</b>	<b>2.006.485.930</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>				
Activos Financieros	5	749.400.000	749.400.000	670.400.000
Intangibles	12	287.753.826	272.373.910	275.057.597
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>		<b>1.037.153.826</b>	<b>1.021.773.910</b>	<b>945.457.597</b>
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>7.591.646.153</b>	<b>4.274.490.052</b>	<b>2.951.943.527</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>15.541.515.074</b>	<b>13.443.243.138</b>	<b>11.077.694.082</b>

LAS NOTAS 1 A 30 SON PARTE INTEGRAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

  
HENRY E. BUITRAGO SILVA  
GERENTE GENERAL

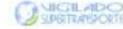
  
MANUEL ANTONIO CÁRDENAS FARFÁN  
CONTADOR  
T.P. 15.606-T

  
JAIME RAMÍREZ TÉLLEZ  
REVISOR FISCAL  
T.P. 20.142-T

Miembro de: IMPUESTOS Y AUDITORIAS S.A.S.



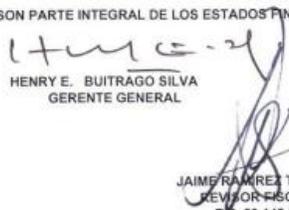
*Transporte Oportuno Rápido y Seguro!*  
 NIT. 800.209.179-0  
 BOGOTÁ Av. Calle 6 No. 19-40 PBX 3282599 3608920, FAX 3701111  
 BODEGA PRINCIPAL, PARQUE INDUSTRIAL CELTA TRADE PARK  
 LOTE 70 BODEGA 1, TEL. 3789060-3789065



**COLOMBIANA DE ENCOMIENDAS S.A. ENCOEXPRES S.A.**  
 NIT 800.209.179-0  
**BALANCE GENERAL**  
 AÑOS TERMINADOS EN  
 (Pesos colombianos)

	N. E	31/12/2016	31/12/2015	01/01/2015
<b>PASIVOS</b>				
<b>CORRIENTE</b>				
Obligaciones financieras	13	1.820.329.538	1.967.670.816	1.537.368.981
Beneficios a empleados	14	2.019.496.773	1.755.871.809	1.270.435.022
Costos y gastos por pagar	15	3.469.011.024	3.782.142.235	3.359.275.299
Acreedores oficiales	16	739.937.192	483.986.968	466.653.219
Pasivos estimados y provisiones	17	244.616.271	39.944.072	54.564.972
Otros pasivos	18	135.074.627	99.227.443	46.636.666
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>8.428.465.425</b>	<b>8.128.843.343</b>	<b>6.736.934.159</b>
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>				
Obligaciones financieras	13	3.249.271.979	1.869.553.202	1.228.176.279
Otros pasivos		0	0	0
<b>TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO</b>		<b>3.249.271.979</b>	<b>1.869.553.202</b>	<b>1.228.176.279</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>11.677.737.404</b>	<b>9.998.396.545</b>	<b>7.965.110.438</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital autorizado		700.000.000	700.000.000	700.000.000
Capital por suscribir		50.000.000	50.000.000	50.000.000
Capital suscrito por cobrar		0	0	0
Capital suscrito y pagado	19	650.000.000	650.000.000	650.000.000
Prima en colocación de acciones		2.187.500.000	2.187.500.000	2.187.500.000
Prima en colocación de acciones por cobrar		0	0	0
Prima en colocación de acciones	20	2.187.500.000	2.187.500.000	2.187.500.000
Reservas	21	541.634.686	307.434.615	147.499.323
Utilidades del ejercicio	22	418.931.077	332.262.949	271.248.404
Utilidades acumuladas de ejercicios anteriores	22	98.062.678	0	-111.313.112
Efectos de Transición a NIIF	22	-32.350.971	-32.350.971	-32.350.971
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>3.863.777.670</b>	<b>3.444.846.593</b>	<b>3.112.583.644</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>15.541.515.074</b>	<b>13.443.243.138</b>	<b>11.077.694.082</b>

LAS NOTAS 1 A 30 SON PARTE INTEGRAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

  
 HENRY E. BUITRAGO SILVA  
 GERENTE GENERAL

  
 MANUEL ANTONIO CÁRDENAS FARFÁN  
 CONTADOR  
 T.P. 15.606-T

  
 JAIME RAMÍREZ TÉLLEZ  
 REVISOR FISCAL  
 T.P. 20.142-T

Miembro de: IMPUESTOS Y AUDITORIAS S.A.S.  
 NIT 900.414.143-7

Ver opinión adjunta

CENTROS DE RECEPCIÓN: \*ARAUCA: Avda. Rondón 825-12 Tel: (7)8854738 \*BOGOTÁ: Avda. Circ. 110 # 80-261 Parque Industrial del Caribe Tel: (5)3852969 -3853970 -3125926328 \*CALI: Cl. 138 # 27A-160 Autop. Yumbo Zona Ind. Arroyo Hondo Esque 2B Bog. 5 Tel: (2)4894299 3124613329 3134625816 \*CÚCUTA: Avda. 20 de Julio # 100-100 Tel: (7)8854738 \*MAGUIQUE: Avda. Circ. 110 # 80-261 Parque Industrial del Caribe Tel: (5)3852969 -3853970 -3125926328 \*MÉRIDA: Avda. 20 de Julio # 100-100 Tel: (7)8854738 \*MONTAÑA: Avda. Circ. 110 # 80-261 Parque Industrial del Caribe Tel: (5)3852969 -3853970 -3125926328 \*NEIVA: Avda. 20 de Julio # 100-100 Tel: (7)8854738 \*PASTO: Avda. 20 de Julio # 100-100 Tel: (7)8854738 \*SANTAFÉ: Avda. Circ. 110 # 80-261 Parque Industrial del Caribe Tel: (5)3852969 -3853970 -3125926328 \*VALPARAÍSO: Avda. 20 de Julio # 100-100 Tel: (7)8854738



*Transporte Oportuno Rápido y Seguro!*  
 Nit. 800.209.179-0  
 BOGOTÁ Av. Calle 6 No. 19-40 PRX 3282599 5608920. FAX 3701111  
 BODEGA PRINCIPAL PARQUE INDUSTRIAL CELTA TRADE PARK  
 LOTE 70 BODEGA 1. TEL. 3788060-3788065



COLOMBIANA DE ENCOMIENDAS S.A. ENCOEXPRES S.A.  
 NIT 800.209.179-0  
 ESTADO DE RESULTADOS  
 AÑOS TERMINADOS EN 0  
 (Pesos colombianos)

N. E	31/12/2016		31/12/2015		01/01/2015	
	\$	%	\$	%	\$	%
Fletes	39.768.787.903	86,57%	38.384.326.173	87,36%	36.520.167.138	87,87%
Manejo de carga	4.441.065.227	9,67%	4.476.543.564	10,19%	4.047.961.581	9,74%
Otros operacionales	822.584.070	1,79%	598.574.927	1,36%	550.831.771	1,33%
Transporte de líquidos	0	0,00%	0	0,00%	40.103.038	0,10%
Almacenamiento y depósito	919.494.434	2,00%	510.703.189	1,16%	436.759.613	1,06%
Servicio postal y de comunicaciones	45.296.300	0,10%	21.834.501	0,05%	20.533.680	0,05%
Devoluciones en ventas	-58.034.369	-0,13%	-55.925.815	-0,13%	-55.080.368	-0,13%
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>23 45.939.193.565</b>	<b>100,00%</b>	<b>43.936.056.539</b>	<b>100,00%</b>	<b>41.561.295.751</b>	<b>100,00%</b>
Menos:						
<b>COSTO DE VENTAS DEL SERVICIO</b>	<b>24 35.082.501.254</b>	<b>76,37%</b>	<b>33.663.340.033</b>	<b>76,62%</b>	<b>32.971.035.412</b>	<b>79,33%</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL BRUTA</b>	<b>10.856.692.311</b>	<b>23,63%</b>	<b>10.272.716.506</b>	<b>23,38%</b>	<b>8.590.260.339</b>	<b>20,67%</b>
Menos:						
Gastos de administración	25 1.359.123.243	2,96%	1.214.420.652	2,76%	1.082.769.015	2,61%
Gastos de ventas	26 7.749.414.431	16,87%	7.463.468.924	17,03%	6.847.621.063	16,48%
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>9.108.537.674</b>	<b>19,83%</b>	<b>8.697.909.576</b>	<b>19,80%</b>	<b>7.930.590.678</b>	<b>19,08%</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL NETA</b>	<b>1.748.154.637</b>	<b>3,81%</b>	<b>1.574.806.930</b>	<b>3,58%</b>	<b>659.669.661</b>	<b>1,59%</b>
Mas y/o menos:						
Otros ingresos	27 347.052.058	0,76%	74.203.595	0,17%	451.013.775	1,09%
Otros egresos	28 -1.117.130.080	-2,43%	-976.364.857	-2,22%	-603.967.032	-1,45%
Neto ingresos (egresos)	-770.078.022	-1,68%	-902.161.262	-2,05%	-152.853.257	-0,37%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>978.076.615</b>	<b>2,13%</b>	<b>672.645.668</b>	<b>1,53%</b>	<b>506.816.404</b>	<b>1,22%</b>
Menos:						
Provisión impuesto de renta	29 559.145.538	1,22%	340.382.719	0,77%	225.142.384	0,54%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>22 418.931.077</b>	<b>0,91%</b>	<b>332.262.949</b>	<b>0,76%</b>	<b>281.673.020</b>	<b>0,68%</b>
<b>UTILIDAD NETA POR ACCION</b>	<b>64.454</b>		<b>51.117</b>		<b>43.334</b>	

LAS NOTAS 1 A 30 SON PARTE INTEGRAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

HENRY E. BUITRAGO SILVA  
 GERENTE GENERAL

MANUEL ANTONIO CÁRDENAS FARFÁN  
 CONTADOR  
 T.P. 15.606-T

JAIME RAMÍREZ TÉLLEZ  
 REVISOR FISCAL  
 T.P. 20.142-T

Miembro de: IMPUESTOS Y AUDITORIAS S.A.S.  
 NIT 900.414.143-7

**CENTROS DE RECEPCIÓN:** \*ARAUCA: Avda. Rondón #26-12 Tel: (7)8854758-312592533 \*BARRANQUILLA: Avda. Circ. Cll. 110 # 60-361 Parque Interam. del Caribe Tel: (5)3857659-3853970-312592533 \*CALI: Cll. 138 # 27A-160 Autop. Yumbo Zona Ind. Arroyo Honda Bloque 29 Bnd. 6 Tel: (2)4894299-3124603329-3124625819 \*BUCARAMANGA: Parque Ind. San Jorge II Bnd. 73 anillo vial Girón-Floridablanca Tel: (7)6467081-3162822836-3125212589 \*CARTAGENA: Diag. 31#100-75, Centro Ind. Tamera Etapa I Bnd. CB4 Tel: (5)5933254-3108609234-313850545 \*CUCUTA: Avda. 4#3-98 B. Latino Tel: (7)5923044-5728612-3126212638-3108501882 \*DUITAMA: Cll. 1#81-5-53 Tel: (6)7630089-3125113888 \*IBAGUÉ: Cll. 20#5-70 Tel: (8)2634165-3124804873 \*MEDELLÍN: Cra. 41#46-103 Bnd. Tel: (4)444-9707-3159897711 \*SARAVENA: Cll. 27#13-34 Cel: 3125928333 \*SOGAMOSO: Cll. 11#919-10 Tel: (8)7703758-3124816436 \*TAME: Cll. 3125212577 \*TAURAMENA: Cll. 4#14-58 Tel: (7)6247043-3118081043 \*VILLAVICENCIO: Cll. 32#31-55 B. El Parvenir Tel: (8)6875386-3143302401 \*YOPAL: Cll. 27#5-65 B. La Campesina Tel: (8)6322126-3124818767.



*Transporte Oportuno Rápido y Seguro!*  
 Nit. 800.209.179-0  
 BOGOTÁ Av. Calle 6 No. 19-40 PBX 3282599 3508920. FAX 3701111  
 BODEGA PRINCIPAL PARQUE INDUSTRIAL CELTA TRADE PARK  
 LOTE 70 BODEGA 1. TEL. 3788060-3788065



**COLOMBIANA DE ENCOMIENDAS S.A. ENCOEXPRES S.A.**  
**ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO**  
**AÑOS TERMINADOS EN**  
**(Pesos colombianos)**

	NOTAS	31/12/2016	31/12/2015	01/01/2015
<b>CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO</b>				
Saldo al inicio del año		650.000.000	650.000.000	650.000.000
Capitalización durante el año		0	0	0
Saldo al final del año	19	<u>650.000.000</u>	<u>650.000.000</u>	<u>650.000.000</u>
<b>PRIMA EN COLOCACIÓN DE ACCIONES</b>				
Saldo al inicio del año		2.187.500.000	2.187.500.000	2.187.500.000
Capitalización durante el año		0	0	0
Saldo al final del año	20	<u>2.187.500.000</u>	<u>2.187.500.000</u>	<u>2.187.500.000</u>
<b>RESERVA LEGAL</b>				
Saldo al inicio del año		307.434.615	147.499.323	147.499.323
Apropiaciones de utilidades del año		234.200.071	159.935.292	0
Saldo al final del año	21	<u>541.634.686</u>	<u>307.434.615</u>	<u>147.499.323</u>
<b>SUBTOTAL RESERVAS</b>				
	21	<u>541.634.686</u>	<u>307.434.615</u>	<u>147.499.323</u>
<b>REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO</b>				
Saldo al inicio del año		65.207.292	65.207.292	65.207.292
Utilizaciones de revalorización		0	0	0
Saldo al final del año		<u>65.207.292</u>	<u>65.207.292</u>	<u>65.207.292</u>
<b>UTILIDADES (PÉRDIDAS) ACUMULADAS</b>				
Saldo al inicio del año		160.439.907	159.935.292	271.248.404
Resultados del ejercicio		418.931.077	332.262.949	281.673.820
Trasladados y/o reclasificaciones a reserva legal		-159.935.292	-159.935.292	-490.545.195
Saldo al final del año	22	<u>419.435.692</u>	<u>332.262.949</u>	<u>62.377.029</u>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>				
		<u>3.863.777.670</u>	<u>3.542.404.856</u>	<u>3.112.583.644</u>

LAS NOTAS 1 A 30 SON PARTE INTEGRAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

*(Henry E. Buitrago Silva)*  
**HENRY E. BUITRAGO SILVA**  
 GERENTE GENERAL

*(Manuel Antonio Cárdenas Farfan)*  
**MANUEL ANTONIO CÁRDENAS FARFAN**  
 CONTADOR  
 T.P. 15.606-T

*(Jaime Ramirez Tellez)*  
**JAIME RAMÍREZ TELLEZ**  
 REVISOR FISCAL  
 T.P. 20.142-T

Miembro de: **IMPUESTOS Y AUDITORIAS S.A.S.**  
 NIT 900.414.143-7

Ver opinión adjunta

**ENTROS DE RECEPCIÓN:** \*ARAUCA: Avda. Rondón #25-12 187 - 7855938 \*BARRANQUILLA: Avda. Circ. Cll. 110 # 60-361 Parque Ind. del Centro  
 V. (5) 385.9969 - 3853970 - 3125928326 \*CALI: Cll. 138 # 27A-180 Autop. Yumbo Zona Ind. Arroyo Honda Bloque 2B Edif. 5 Tel: (2-4894299 3124003329 3134825018  
 \*CARAMANDELA: Parque Ind. San Jorge II Bld. 73 anillo vial Girón-Fondablanca Tel: (7) 6467081 - 3102822832 - 3123212589 \*CARTAGENA: Diag. 318100-75 Centro Ind.  
 metro Etapa 1 Bld. C04 Tel: (6) 69332254 - 3108809234 - 3138500545 \*CUCUTA: Avda. #83-88 B. Latino Tel: (7) 59220944 - 3728612 - 3125212638 - 3108551812 \*DURAZMA:  
 16913-53 Tel: (8) 7630089 - 3125213888 \*IBAGUÉ: Cll. 2045-70 Tel: (8) 2341165 - 3124804573 \*MEDELLÍN: Cra. 41#46-103 Bldo Tel: (4) 4448703 - 310880771  
 \*GRAJENA: Cll. 27#13-34 Cll. 3125928333 \*SOGAMOSO: Cll. 118#19-15 Tel: (8) 1703758 - 3124816438 \*TAMÉ: Cll. 3125212577 \*TAURAMENA: Cll. 4#14-58 Tel:  
 8247043 - 3118081543 \*VILLAVICENCIO: Cll. 32#31-55 B. El Porvenir Tel: (8) 6675386 - 314302401 \*YOPAL: Cll. 27#5-65 B. La Catedral Tel: (8) 6675386

## ANEXO F

### Dictamen sobre los estados financieros por parte de revisoría fiscal



#### INFORME DEL REVISOR FISCAL

Señores  
COLOMBIANA DE ENCOMIENDAS S.A.  
Sogamoso, Boyacá

##### *Informe sobre los estados financieros*

He auditado el estado de situación financiera de la Empresa COLOMBIANA DE ENCOMIENDAS S.A., al 31 de diciembre de 2016 y los correspondientes estados de resultados integrales, estado de cambios en el patrimonio de los accionistas y estado de flujos de efectivo del año terminado en esa fecha, así como un resumen de las políticas contables significativas y otra información explicativa contenidas en las notas adjuntas.

##### *Responsabilidad de la administración por los estados financieros*

La administración es responsable de la preparación y presentación fiel de los estados financieros adjuntos de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera, y del control interno que la dirección considere necesario para permitir la preparación de estados financieros libres de errores de importancia relativa, debido a fraude o error; seleccionar y aplicar las políticas contables apropiadas, así como determinar las estimaciones contables que sean razonables en las circunstancias.

##### *Responsabilidad del Revisor Fiscal*

Mi responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre los estados financieros con base en mis auditorías. Obtuve la información necesaria para cumplir mis funciones y efectué mis exámenes acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría. Tales normas requieren que cumpla con requerimientos de ética, planifique y efectúe la auditoría para obtener una seguridad razonable sobre si los estados financieros están libres de errores de importancia relativa.

Una auditoría conlleva la aplicación de procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre los montos y la información revelada en los estados financieros. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del revisor fiscal, incluida la valoración de los riesgos de importancia relativa en los estados financieros. Al efectuar dichas valoraciones del riesgo, el revisor fiscal tiene en cuenta el control interno relevante para la preparación y presentación fiel de los estados financieros, con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean apropiados en función de las circunstancias. Una auditoría también incluye evaluar lo apropiado de las políticas contables usadas y lo razonable de las estimaciones contables realizados por la administración, así como evaluar la presentación de los estados financieros. Considero que la evidencia de auditoría que obtuve proporciona una base suficiente y adecuada para fundamentar la opinión que expreso a continuación.

E-mail: [impuestosyauditorias@gmail.com](mailto:impuestosyauditorias@gmail.com)

Carrera 15 No. 85-29 - Of. 507  
Tels.: 6104051 - 610 41 47  
Bogotá, Colombia

**Opinión**

En mi opinión, los estados financieros mencionados, tomados fielmente de los libros y adjuntos a este informe, presentan razonablemente, en todos los aspectos de importancia material, la situación financiera de la Compañía COLOMBIANA DE ENCOMIENDAS S.A. al 31 de diciembre de 2016, así como de sus resultados y flujos de efectivo correspondientes al ejercicio terminado en dicha fecha, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera.

**Informe sobre otros requerimientos legales y reglamentarios**

De conformidad con la Ley 1314 de 2009, todas las compañías en Colombia se vieron obligadas a iniciar con el proceso de convergencia de PCGA a las normas internacionales de información financiera. En la fecha de transición se debía elaborar el ESFA (estado de situación financiera de apertura). En el año de transición se elaborarían los primeros estados financieros bajo NIIF para efectos comparativos y en el año de aplicación obligatoria se debían elaborar los primeros estados financieros oficiales bajo NIIF.

Además, basado en el alcance de mi auditoría, informo que La contabilidad de la Compañía ha sido llevada conforme a las normas legales y a la técnica contable; las operaciones registradas en los libros y los actos de los administradores se ajustan a los estatutos y a las decisiones de la Junta Directiva; la correspondencia, los comprobantes de las cuentas y los libros de actas y de registro de acciones se llevan y se conservan debidamente; el informe de gestión de los administradores guarda la debida concordancia con los estados financieros; existen medidas adecuadas de control interno, de conservación y custodia de los bienes de la Compañía y los de terceros que están en su poder y la información contenida en las declaraciones de autoliquidación de aportes al sistema de seguridad social integral, en particular la relativa a los afiliados y a sus ingresos base de cotización, ha sido tomada de los registros y soportes contables. La Compañía no se encuentra en mora por concepto de aportes al sistema de seguridad social integral.

**JAIME RAMÍREZ TÉLLEZ**  
REVISOR FISCAL  
T.P. 20.152-T  
Miembro de: **IMPUESTOS Y AUDITORIAS S.A.S.**  
NIT 900.414.143-7

Marzo 30 de 2017  
Sogamoso, Boyacá

E-mail: [impuestosyauditorias@gmail.com](mailto:impuestosyauditorias@gmail.com)

Carrera 15 No. 85-29 - Of. 507  
Tels.: 6104051 - 610 41 47  
Bogotá, Colombia

## ANEXO G

### Modelos de recolección de datos

<b>MODELOS DE RECOLECCION DE DATOS</b>	
1 Encuestas	Es un procedimiento dentro de los diseños de una investigación descriptiva en el que el investigador recopila datos por medio de una serie de preguntas previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en forma de tríptico, gráfica o tabla. Los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, integrada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, ideas, características o hechos específicos.
2 Entrevista	Una entrevista es un intercambio de ideas, opiniones mediante una conversación que se da entre una, dos o más personas donde un entrevistador es el designado para preguntar. Todos aquellos presentes en la charla dialogan en pos de una cuestión determinada planteada por el profesional. Muchas veces la espontaneidad y el periodismo moderno llevan a que se dialogue libremente generando temas de debate surgidos a medida que la charla fluye.
3 Cuestionarios	El cuestionario es una forma organizada y práctica de hacer preguntas y respuestas, es un sistema adaptable a cualquier campo que busque una opinión generalizada de un tema en específico. La mayoría de los cuestionarios, a diferencia de las encuestas se hacen en lugares determinados, de esto depende que el que realice el cuestionario lo ejecute a cabalidad. Es por eso que son un estrato determinado para asegurar la realización de estos.
4 De observación	La observación directa del fenómeno en estudio es una técnica bastante objetiva de recolección; con ella puede obtenerse información aún cuando no existía el deseo de proporcionarla y es independiente de la capacidad y veracidad de las personas a estudiar; por otra parte, como los hechos se estudian sin intermediarios, se evitan distorsiones de los mismos, sin embargo, debe cuidarse el entrenamiento del observador, para que la observación tenga validez científica.

Anexo creado, basado en información tomado de: [//concepto.de/que-es-entrevista/#ixzz4yvytGI15](http://concepto.de/que-es-entrevista/#ixzz4yvytGI15)

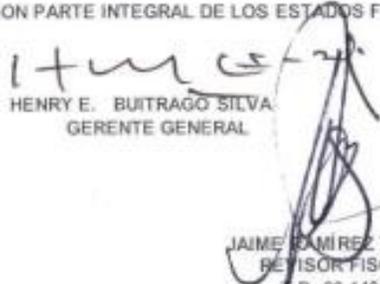
## ANEXO H

### Estados Financieros Dictaminados

**COLOMBIANA DE ENCOMIENDAS S.A. ENCOEXPRES S.A.**  
**BALANCE GENERAL**  
**NIT 800.209.179-0**  
**AÑOS TERMINADOS EN**  
**(Pesos colombianos)**

	N. E	31/12/2016	31/12/2015	1/1/2015
<b>ACTIVOS</b>				
<b>CORRIENTE</b>				
Efectivo y equivalente de efectivo	4	266.836.675	248.717.909	168.452.839
Activos Financieros	5	35.515.821	35.515.821	35.515.621
Cuentas por cobrar comerciales - Neto	6	5.153.499.522	4.661.091.842	3.698.911.476
Otras cuentas por cobrar	7	2.388.280.941	4.894.578.383	4.046.540.826
Inventarios	8	69.809.511	74.952.249	163.784.861
Diferidos	9	65.926.651	53.897.032	12.544.932
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>7.949.868.921</b>	<b>9.168.753.086</b>	<b>8.125.750.555</b>
<b>NO CORRIENTE</b>				
<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>				
Propiedad planta y equipo propio neto	10	4.257.698.412	1.101.138.033	1.480.554.852
Propiedad planta y equipo en arrendamiento, neto	11	2.296.793.915	2.151.578.109	525.951.278
<b>TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>		<b>6.554.492.327</b>	<b>3.252.716.142</b>	<b>2.006.485.930</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>				
Activos Financieros	5	749.400.000	749.400.000	670.400.000
Intangibles	12	287.753.826	272.373.910	275.057.597
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>		<b>1.037.153.826</b>	<b>1.021.773.910</b>	<b>945.457.597</b>
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>7.591.646.153</b>	<b>4.274.490.052</b>	<b>2.951.943.527</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>15.541.515.074</b>	<b>13.443.243.138</b>	<b>11.077.694.082</b>

LAS NOTAS 1 A 30 SON PARTE INTEGRAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

  
**HENRY E. BUITRAGO SILVA**  
 GERENTE GENERAL

  
**MANUEL ANTONIO CÁRDENAS FARFÁN**  
 CONTADOR  
 T.P. 15.606-T

  
**JAIME CAMÍREZ TÉLLEZ**  
 REVISOR FISCAL  
 T.P. 20.142-T

Miembro de: **IMPUESTOS Y AUDITORIAS S.A.S.**  
 NIT 900.414.143-7  
 Ver opinión adjunta

**COLOMBIANA DE ENCOMIENDAS S.A. ENCOEXPRES S.A.**  
**NIT 800.209.179-0**  
**BALANCE GENERAL**  
**AÑOS TERMINADOS EN**  
**(Pesos colombianos)**

	N. E	31/12/2016	31/12/2015	01/01/2015
<b>PASIVOS</b>				
<b>CORRIENTE</b>				
Obligaciones financieras	13	1.820.329.538	1.967.670.816	1.537.368.981
Beneficios a empleados	14	2.019.496.773	1.755.871.809	1.270.435.022
Costos y gastos por pagar	15	3.469.011.024	3.782.142.235	3.359.275.299
Acreedores oficiales	16	739.937.192	483.986.965	466.653.219
Pasivos estimados y provisiones	17	244.616.271	39.944.072	54.564.972
Otros pasivos	18	135.074.627	99.227.443	48.636.666
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>8.428.465.425</b>	<b>8.128.843.343</b>	<b>6.736.934.159</b>
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>				
Obligaciones financieras	13	3.240.271.979	1.869.553.202	1.328.176.279
Otros pasivos		0	0	0
<b>TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO</b>		<b>3.240.271.979</b>	<b>1.869.553.202</b>	<b>1.328.176.279</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>11.677.737.404</b>	<b>9.998.396.545</b>	<b>7.965.110.438</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital autorizado		700.000.000	700.000.000	700.000.000
Capital por suscribir		50.000.000	50.000.000	50.000.000
Capital suscrito por cobrar		0	0	0
Capital suscrito y pagado	19	650.000.000	650.000.000	650.000.000
Prima en colocación de acciones		2.187.500.000	2.187.500.000	2.187.500.000
Prima en colocación de acciones por cobrar		0	0	0
Prima en colocación de acciones	20	2.187.500.000	2.187.500.000	2.187.500.000
Reservas	21	541.634.666	307.434.615	147.499.323
Utilidades del ejercicio	22	418.931.077	332.262.949	271.248.404
Utilidades acumuladas de ejercicios anteriores	22	98.052.878	0	-111.313.112
Efectos de Transición a NIIF	22	-32.350.971	-32.350.971	-32.350.971
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>3.863.777.679</b>	<b>3.444.846.593</b>	<b>3.112.563.644</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>15.541.515.074</b>	<b>13.443.243.138</b>	<b>11.077.694.082</b>

LAS NOTAS 1 A 30 SON PARTE INTEGRAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

  
**HENRY E. BUITRAGO SILVA**  
**GERENTE GENERAL**

  
**MANUEL ANTONIO CÁRDENAS FARFÁN**  
**CONTADOR**  
**T.P. 15.606-T**

  
**JAIME RAMÍREZ TÉLLEZ**  
**REVISOR FISCAL**  
**T.P. 20.142-T**

Miembro de: **IMPUESTOS Y AUDITORIAS S.A.S.**  
**NIT 900.414.143-7**

Ver opinión adjunta

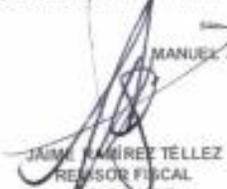
COLOMBIANA DE ENCOMIENDAS S.A. ENCOEXPRES S.A.  
 NIT 800.209.179-0  
 ESTADO DE RESULTADOS  
 AÑOS TERMINADOS EN  
 (Pesos colombianos)

	N. E	31/12/2018		31/12/2015		01/01/2015	
		\$	%	\$	%	\$	%
Fletes		39.768.787.903	86,57%	36.384.326.173	87,36%	36.520.167.136	87,87%
Manejo de carga		4.441.065.227	9,67%	4.476.543.564	10,19%	4.047.981.551	9,74%
Otros operacionales		622.584.070	1,79%	598.574.927	1,36%	550.831.171	1,33%
Transporte de líquidos		0	0,00%	0	0,00%	40.103.136	0,10%
Almacenamiento y depósito		919.494.434	2,00%	910.703.189	1,16%	436.759.113	1,05%
Servicio postal y de comunicaciones		45.296.300	0,10%	21.834.501	0,05%	20.533.630	0,05%
Devoluciones en ventas		-38.034.369	-0,13%	-55.925.815	-0,13%	-55.980.168	-0,13%
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>23</b>	<b>45.939.183.565</b>	<b>100,00%</b>	<b>43.936.056.539</b>	<b>100,00%</b>	<b>41.561.295.151</b>	<b>100,00%</b>
Menos:							
<b>COSTO DE VENTAS DEL SERVICIO</b>	<b>24</b>	<b>35.062.501.254</b>	<b>76,37%</b>	<b>33.663.340.033</b>	<b>76,62%</b>	<b>32.971.035.412</b>	<b>79,33%</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL BRUTA</b>		<b>10.856.682.311</b>	<b>23,63%</b>	<b>10.272.716.506</b>	<b>23,38%</b>	<b>8.590.260.339</b>	<b>20,67%</b>
Menos:							
Gastos de administración	25	1.359.123.243	2,96%	1.214.420.052	2,76%	1.062.769.016	2,51%
Gastos de ventas	26	7.749.434.431	16,87%	7.463.468.924	17,00%	6.847.021.063	16,48%
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>		<b>9.108.557.674</b>	<b>19,83%</b>	<b>8.697.909.576</b>	<b>19,80%</b>	<b>7.930.590.679</b>	<b>19,08%</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL NETA</b>		<b>1.748.154.637</b>	<b>3,81%</b>	<b>1.674.806.930</b>	<b>3,58%</b>	<b>669.669.661</b>	<b>1,59%</b>
Mas y/o menos:							
Otros ingresos	27	347.002.058	0,76%	74.203.596	0,17%	451.013.775	1,09%
Otros egresos	28	-1.117.130.080	-2,43%	-676.394.857	-1,54%	-603.867.032	-1,45%
Neto ingresos (egresos)		-770.128.022	-1,68%	-602.191.262	-1,37%	-152.853.257	-0,37%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>978.026.615</b>	<b>2,13%</b>	<b>672.645.668</b>	<b>1,53%</b>	<b>516.816.404</b>	<b>1,22%</b>
Menos:							
Provisión impuesto de renta	29	558.185.538	1,22%	340.382.719	0,77%	325.162.184	0,54%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>22</b>	<b>419.841.077</b>	<b>0,91%</b>	<b>332.262.949</b>	<b>0,76%</b>	<b>261.673.620</b>	<b>0,68%</b>
<b>UTILIDAD NETA POR ACCION</b>		<b>64.451</b>		<b>51.117</b>		<b>43.334</b>	

LAS NOTAS 1 A 30 SON PARTE INTEGRAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

  
 HENRY E. BUITRAGO SILVA  
 GERENTE GENERAL

  
 MANUEL ANTONIO CÁRDENAS FARFAN  
 CONTADOR  
 T.P. 15.696-T

  
 JAIME RAMIREZ TELLEZ  
 REVISOR FISCAL  
 T.P. 20.142-T

Miembro de: IMPUESTOS Y AUDITORIAS S.A.S.  
 NIT 900.434.143-7

**COLOMBIANA DE ENCOMIENDAS S.A. ENCOEXPRES S.A.**  
**ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO**  
**AÑOS TERMINADOS EN**  
 (Pesos colombianos)

NOTAS	31/12/2016	31/12/2015	01/01/2015
<b>CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO</b>			
Saldo al inicio del año			
Capitalización durante el año	650.000.000	650.000.000	650.000.000
	0	0	0
Saldo al final del año	650.000.000	650.000.000	650.000.000
19			
<b>PRIMA EN COLOCACIÓN DE ACCIONES</b>			
Saldo al inicio del año			
Capitalización durante el año	2.187.500.000	2.187.500.000	2.187.500.000
	0	0	0
Saldo al final del año	2.187.500.000	2.187.500.000	2.187.500.000
20			
<b>RESERVA LEGAL</b>			
Saldo al inicio del año			
Apropiaciones de utilidades del año	307.434.615	147.499.323	147.499.323
	234.200.071	159.935.292	0
Saldo al final del año	541.634.686	307.434.615	147.499.323
21			
<b>SUBTOTAL RESERVAS</b>			
21	541.634.686	307.434.615	147.499.323
<b>REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO</b>			
Saldo al inicio del año			
Utilizaciones de revalorización	65.207.292	65.207.292	65.207.292
	0	0	0
Saldo al final del año	65.207.292	65.207.292	65.207.292
<b>UTILIDADES (PÉRDIDAS) ACUMULADAS</b>			
Saldo al inicio del año			
Resultados del ejercicio	160.439.907	159.935.292	271.248.404
Traslados y/o reclasificaciones a reserva legal	418.931.077	332.262.949	281.673.820
	-159.835.292	-159.935.292	-490.545.195
Saldo al final del año	419.435.692	332.262.949	62.377.029
22			
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>			
	3.863.777.670	3.542.404.856	3.112.583.644

LAS NOTAS 1 A 30 SON PARTE INTEGRAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

  
 HENRY E. BUITRAGO SILVA  
 GERENTE GENERAL

  
 MANUEL ANTONIO CÁRDENAS FARFÁN  
 CONTADOR  
 T.P. 15.606-T

  
 JAIME RAMÍREZ TELLEZ  
 REVISOR FISCAL  
 T.P. 20.142-T

Miembro de: IMPUESTOS Y AUDITORIAS S.A.S.  
 NIT 900.414.143-7

Ver anexo adjunto

LOS DE RECEPCIÓN: "ARAUCA" Avda. Páramo 935-72 No. 7-511-720-11 "BOYACÁ" Avda. Páramo 935-72 No. 7-511-720-11 "CUNDINAMARCA" Avda. Páramo 935-72 No. 7-511-720-11 "SANTANDRÉ" Avda. Páramo 935-72 No. 7-511-720-11 "SUCRE" Avda. Páramo 935-72 No. 7-511-720-11 "TOLIMA" Avda. Páramo 935-72 No. 7-511-720-11 "VALLE" Avda. Páramo 935-72 No. 7-511-720-11 "BARRANQUILLA" Avda. Páramo 935-72 No. 7-511-720-11