

**INFORME FINAL PRÁCTICA EMPRESARIAL  
INCUBADORA SANTANDER**

**YEISON LEONEL ANDRADE LEAL  
1094275422**

**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
CONTADURÍA PÚBLICA  
PAMPLONA  
2016**

**INFORME FINAL PRÁCTICA EMPRESARIAL  
INCUBADORA SANTANDER**

**YEISON LEONEL ANDRADE LEAL  
1094275422**

**Informe presentado como requisito final para optar al título de contador  
público.**

**ALVARO PARADA CARVAJAL  
Director  
Centro de Práctica Empresarial**

**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
CONTADURÍA PÚBLICA  
PAMPLONA  
2016**

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

**Firma Jurado 1**

---

**Firma Jurado 2**

---

**Firma Jurado 3**

**Pamplona, Diciembre de 2016**

## Agradecimientos

*A Dios, por permitir la culminación de este proyecto, darme la fortaleza para no desfallecer cuando quise darme por vencido, acompañarme siempre, en especial en los momentos más difíciles, gracias de nuevo por el cumplimiento de esta meta.*

*A mi familia, especialmente a mi querida madre por su amor, comprensión y sacrificio. Por aconsejarme a tomar las mejores decisiones cuando transitaba por un camino bastante confuso, su apoyo incondicional es el motor para alcanzar mis metas. A mis hermanas por la responsabilidad que me dieron de ser el “hombre de la casa” cuando papá por su trabajo no podía estar.*

*A mi querido padre por enseñarme a ser humilde y a trabajar duro como él siempre lo hace, por brindarnos una formación a mis hermanas y a mí.*

*A mi querida Universidad de Pamplona, especialmente a mis profesores por brindarme una formación integral, por abrirme espacios que han permitido avanzar en mis objetivos.*

*A mis compañeras de Auditoría, las mujeres que en este corto tiempo me han abierto sus puertas para ser parte de su equipo de trabajo, su amabilidad, su buen trato y apoyo han sido muy valioso en este camino que muchas veces vi difícil. Gracias “niñas” por hacer parte de este proceso.*

*Gratitud especial a la Dr. Olga Elena Loza, más que mi jefe una líder pasional que me ha contagiado con su entrega, perseverancia y sentido de pertenencia. Gracias doctora por sus consejos, y enseñarme a ver las cosas 360°.*

## Tabla de contenido

|  |           |
|--|-----------|
| Abstract.....  | 9         |
| Introducción.....                                      | 10        |
| Justificación.....                                     | 11        |
| <b>1 Informe de práctica profesional.....</b>          | <b>12</b> |
| 1.1. Reseña histórica de la empresa.....               | 12        |
| 1.2 Aspectos Corporativos.....                         | 18        |
| 1.2.1 Misión.....                                      | 18        |
| 1.2.3 Visión.....                                      | 18        |
| 1.2.3 Valores.....                                     | 18        |
| 1.2.4 Sistema Integrado de Gestión.....                | 19        |
| 1.3. Diagnóstico.....                                  | 21        |
| 1.3.1 Política de producto o servicio. ....            | 21        |
| 1.3.2 Control.....                                     | 27        |
| 1.3.3 Compras.....                                     | 28        |
| 1.4 Descripción del área de trabajo.....               | 30        |
| 1.4.1 Objetivo del proceso.....                        | 30        |
| 1.4.2 Organigrama del proceso. ....                    | 32        |
| 1.4.3 Recursos disponibles. ....                       | 32        |
| 1.5 Funciones asignadas al estudiante de práctica..... | 33        |
| 1.6 Estructura de la propuesta de mejoramiento.....    | 34        |
| 1.6.1 Título de la propuesta.....                      | 34        |
| 1.6.2 Objetivos. ....                                  | 34        |
| 1.6.2.1 Objetivo General. ....                         | 34        |
| 1.6.2.2 Objetivos Específicos. ....                    | 34        |
| 1.6.3. Cronograma. ....                                | 35        |
| <b>2 Desarrollo de la propuesta.....</b>               | <b>37</b> |
| 2,1. Título de la propuesta.....                       | 37        |

|   |    |
|---|----|
| 2.2. Descripción del proceso de compras.....  | 37 |
| 2.2.1 Objetivo.....   | 37 |
| 2.2.2. Procedimiento General de compras.....  | 37 |
| 2.2.3. Procedimiento de recepción, almacenamiento y despacho de<br>mercancías. .... | 39 |
| 2.2.4. Procedimiento de Selección y Evaluación de Proveedores.....                  | 40 |
| <br>  |    |
| 2.3 Descripción de la matriz.....   | 43 |
| <br>  |    |
| 2.4. Desarrollo de la matriz.....   | 45 |
| <br>  |    |
| 2.5. Conclusiones.....  | 51 |
| <br>  |    |
| 2.6 Recomendaciones.....  | 52 |
| <br>  |    |
| Bibliografía. ....  | 53 |

## Listado de figuras

- Figura 1. Incubadora Santander año 1962
- Figura 2. Inauguración primera planta de incubación
- Figura 3. Planta de cría y levante 1973
- Figura 4. Exportación de pollitas 1990
- Figura 5. Inicio de línea de producción comercial.
- Figura 6. Consolidación de la compañía.
- Figura 7. Mapa de procesos.
- Figura 8. Propiedades del huevo
- Figura 9. Flujo de información a centros de distribución
- Figura 10. Centros de distribución.
- Figura 11. Granja Egipto, Caloto.
- Figura 12. Flujograma del proceso general de auditoría.
- Figura 13. Procedimiento de recepción de mercancías.
- Figura 14. Selección y evaluación de proveedores

## Lista de anexos

- Anexo 1. Carta de Presentación.
- Anexo 2. Carta de Aceptación
- Anexo 3. Certificación terminación de práctica.
- Anexo 4. Certificación de implementación y socialización.
- Anexo 5. Formatos evaluación
- Anexo 6. Formato de autoevaluación
- Anexo 7. Formato de orientación al cargo.
- Anexo 8. Entrevista
- Anexo 9. CD-ROM.



## **ABSTRACT**

The main goal of this project is to develop a matrix that allows us to evaluate and to detect appropriately the risks that can be presented in the purchasing process that has been conducted by Incubadora Santander. This is a tool that contributes to have a better control of the process already mentioned, as well as to develop measures and plans for decision making and to accomplish the goals established

## **RESUMEN**

El presente trabajo tiene como propósito desarrollar una matriz que permita la detección y evaluación oportuna de riesgos que puedan presentarse en el proceso de compras que realiza Incubadora Santander. Esta es una herramienta que va a permitir a la empresa tener mayor control en este proceso, desarrollar planes y medidas para la toma de decisiones acertadas, el cumplimiento de los objetivos y el mejoramiento continuo.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente en un entorno empresarial tan competitivo como en el que nos encontramos se hace necesario que las organizaciones estén a la vanguardia en el control, seguimiento y mejora de cada uno de sus procesos y de manera integral como empresa. A medida que las organizaciones van creciendo, sus procesos se van volviendo más complejos y también aumenta proporcionalmente el riesgo. Este se define como la probabilidad de ocurrencia de un evento peligroso o dañino, que en el ámbito empresarial puede afectar la continuidad del negocio o representar pérdidas para la organización, por ello la importancia de detectarlo, analizarlo, medirlo y tomar medidas o acciones para controlarlo.

La matriz de riesgo es una herramienta de control y de gestión de riesgo muy utilizada en las organizaciones e Incubadora Santander S.A. no es la excepción a ello. Para facilitar la dinámica de la identificación de sus riesgos empresariales ha optado por mejorar sus procesos y se ha la ardua labor de certificarse en las normas ISO 9001 de gestión de calidad, ISO 14001 de Gestión ambiental; OHSAS 18001 de seguridad y salud en el trabajo; y la ISO 22000 de inocuidad alimentaria. Para cumplir con estas certificaciones la empresa ha tenido que cumplir una serie de requisitos y reestructurar muchos aspectos en sus procesos.

En este trabajo el lector encontrará la siguiente temática: conocimiento general de la empresa Incubadora Santander; elaboración de la propuesta y plan de trabajo enfocada a la aplicación de la matriz de riesgo al proceso de compras de la empresa; y finalmente el desarrollo de la propuesta planteada.

## Justificación.

Incubadora Santander S.A. es una compañía que viene creciendo exponencialmente y con ello sus procesos se van volviendo más complejos, por eso es importante tener una herramienta que permita evaluar los procesos, en este caso específico las compras que realiza la compañía, un proceso fundamental para el desarrollo normal de las operaciones,

Es importante que el proceso de auditoría cuente con una herramienta como lo es una matriz de riesgo enfocada al control de compras que realiza la compañía. Incubadora Santander S.A., que es una empresa que realiza transacciones de sumas considerables de dinero con sus diversos proveedores, de forma constante, así que el riesgo al que está expuesta en este proceso es un aspecto a considerar. Cualquier error puede ocasionar efectos de alto impacto en la compañía: afectar la liquidez, la operatividad, la imagen empresarial, etc.

El alcance comprende la revisión del proceso de pagos que la empresa realiza por los diferentes conceptos como lo son la compra de materia prima, suministros, y la prestación de servicios como el pago de transporte de huevos y materia prima y el respectivo análisis de los proveedores

# 1 INFORME DE PRÁCTICA EMPRESARIAL INCUBADORA SANTANDER S.A. CUYA SEDE PRINCIPAL ES BUCARAMANGA.

## 1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

Incubadora de Santander S.A. fue fundada el 17 de junio de 1962 por el mayor Diego Muñoz Rodríguez junto con el Médico Veterinario Miguel Dies en la ciudad de Santa fe de Bogotá, dando forma a la idea de organizar una empresa de Incubación Avícola. La sociedad se constituyó mediante escritura pública N° 2885 del 27 de Julio de 1962 como sociedad Limitada, inicialmente sus socios estaban compuestos por la Sociedad de los Hermanos Mejía con el 55% de la participación accionaria, Miguel Diez con el 20%, Diego Muñoz con el 12,5% y Guillermo Pérez con el 12,5% restante. Posteriormente, el 25 de noviembre de 1985 se transforma al tipo de sociedad anónima bajo la denominación social de “Incubadora Santander S.A.”

Figura 1. Incubadora Santander año 1962



Inician labores con siete máquinas cuya capacidad era de 2.500 huevos por cada una y dos nacederas con una capacidad total de 17.500 huevos, los huevos incubados eran de gallinas reproductoras raza Cobb, y es el Doctor Diez, Gerente de la empresa quien se encarga del manejo de las aves y la dirección técnica de la

planta. El 2 de enero de 1963 nacen los primeros pollitos incubados, teniendo muy buena aceptación en el mercado, y desde ese momento la demanda de pollitos que vende la empresa supera a la capacidad de producción de la misma, la cual aumenta año tras año significativamente. El mercado de pollitos de un día de nacidos toma nuevos rumbos, convirtiéndose Bogotá en una de sus principales plazas.

La necesidad de una planta de incubación es evidente y por esta razón el Dr. Diez escribe a Denver Colorado USA solicitando asesoría para la construcción de la planta. Para hacer la construcción se compran unos lotes sobre la autopista a Girón donde se hace la primera etapa de las instalaciones.

El 18 de noviembre de 1.968 se inaugura una lujosa planta de incubación donde se instalan 14 máquinas James Way de 2.520 huevos cada una y 4 nacedoras, 12 máquinas James Way de 2.800 huevos cada una, con sus respectivas nacedoras, 4 máquinas Robbins modelo 26Y de 9.000 huevos por carga completando una capacidad de incubación de 416.000 huevos. En este mismo año se logra la distribución exclusiva de la raza Hubbard de los Estados Unidos y es así como a partir de esta fecha las granjas van a tener reproductoras de línea carne Hubbard, reproductoras Golden Comet de línea huevo rojo y reproductoras Leghorn para producción de huevo cáscara blanca.

Figura 2. Inauguración primera planta de incubación



El 8 de Mayo de 1.973 se compra en la Teja municipio de Piedecuesta un lote de terreno de aproximadamente 5 hectáreas, y se construyen 20 galpones de 600 m2. Esta granja sirvió como modelo para el departamento, ya que fue construida teniendo en cuenta las especificaciones técnicas de la época. Otras granjas son tomadas en arriendo en Lebrija y Bogotá.

Figura 3. Planta de cría y levante 1973



En la década de los 90's Incubadora Santander, no solo se consolidó económicamente, sino que también fue la base para la formación del grupo ISSA integrado por Agropecuaria Latinoamericana S.A., Frigorífico Vijagual S.A., Operagro, Alimentos Balanceados del Lago, e Incubadora Santander S.A. El crecimiento es planeado en forma ordenada y tecnificada, en la cría y levante de pollitas se cuenta con granjas que poseen equipos de última tecnología para el alojamiento, suministro de agua y alimentos. Las granjas destinadas a la producción de huevo comercial tienen una capacidad de 1.8 millones de ponedoras. La de mayor capacidad es Bellavista, está dotada con baterías importadas de Europa, que automáticamente suministran agua y alimento a las aves y a través de bandas transportadoras retiran los huevos que van directamente a la bodega de clasificación y empaque, la automatización es total.

Este proceso permite ofrecerle al consumidor un huevo higiénico donde en ningún momento el huevo es manipulado por el hombre. Bajo el nombre de **Huevos Kikes** se producen y venden, 400 millones de huevos al año, contando con una amplia flota de vehículos especialmente acondicionados para la distribución de nuestros productos a nivel nacional e internacional.

Figura 4. Exportación de pollitas 1990



En el año 1992 se inicia con la línea de ponedora comercial, a su vez iniciando con la producción de huevo comercial con granjas instaladas en piso en el municipio de Lebrija y Piedecuesta, Santander.



Figura 5. Inicio de línea de producción comercial.



A partir del año 1995 y hasta el 2009 se continuó en crecimiento progresivo hasta completar los 14 galpones, en el año 2009 se realizó cambio de la maquina clasificadora, contando aún en la actualidad con la máquina Innova 400, de diamond moba. El crecimiento y consolidación de ISSA obedece al compromiso con sus clientes para garantizar la inocuidad de los productos. La empresa lleva a cabo un estricto control de calidad, contando con el apoyo de personal especializado que efectúan inspecciones permanentes a las granjas, para ello cuentan con dos laboratorios (bacteriológico y bromatológico) en los cuales se procesan los análisis químicos, microbiológicos y bromatológicos que garantizan la sanidad y óptima producción.



Figura 6. Consolidación de la compañía



Hoy, el doctor Juan Felipe Montoya Muñoz, sobrino de Enrique Muñoz, lidera un legado con el reto de alimentar con frescura a todo un país. Incubadora Santander se mantiene como la compañía más grande del país en producción de huevos.

## 1.2 ASPECTOS CORPORATIVOS

### 1.2.1 Misión.

Somos una empresa industrial, líder en el sector avícola, orientada hacia la excelencia en la producción y comercialización de huevos y pollitos de alta calidad y valor nutricional, que con compromiso social y respeto por el medio ambiente, atendemos con eficiencia los mercados locales e internacionales con el soporte de la más innovadora tecnología y calificado en talento humano

### 1.2.2 Visión

Consolidar el liderazgo de Incubadora Santander S.A. en el sector avícola e impulsar el reconocimiento a nivel nacional e internacional; incursionar con éxito en el mercado nacional con los productos KIKES, apoyados en un equipo humano comprometido ofreciendo un servicio de valor agregado y asegurando la satisfacción del cliente.

### 1.2.3 Valores

- **Honestidad:** Elegimos actuar siempre con base en la verdad y la auténtica justicia. Asumimos que la verdad es solo una y que no depende de las personas o consensos sino de lo que el mundo real nos presenta como innegable o imprescindible de reconocer.
- **Responsabilidad:** Confiamos en aquellas personas que son responsables; ponemos nuestra fe y lealtad en aquellos que de manera estable cumplen con compromiso y dedicación lo que se proponen.
- **Respeto:** Valoramos a los demás y reconocemos su importancia para la compañía con equidad.
- **Liderazgo:** Contamos con la capacidad de convocar equipos de trabajo logrando la participación efectiva de los integrantes en la sostenibilidad de los proyectos propuestos, facilidad de hacer que los demás se exijan y comprometan en pro de un objetivo común.

- **Trabajo en equipo:** En Incubadora Santander creemos que cuando trabajamos juntos, en equipo con nuestros aliados, avanzamos fácilmente en el logro de los objetivos conjuntos, logrando facilitar el cumplimiento de objetivos y metas propuestos.
- **Compromiso social:** Estamos comprometidos con la comunidad de la que formamos parte. Es por esto que nuestra empresa se forja basándose en resultados excepcionales, el trabajo con inteligencia, y logrando la inspiración en otras personas.

#### 1.2.4 Sistema Integrado de Gestión

##### Propósito Superior

Nutrimos con frescura a Colombia dando acceso al alimento más completo.

**Mega:** Meta grande y ambiciosa que tiene la entidad para 2023.

- Un billón de ingresos, un margen EBITDA superior al 15% y el 25% de esos ingresos fuera del país.
- Propuesta de valor
- Venta de 10 millones de huevos diarios.
- Ochenta por ciento (80%) de ventas tienda a tienda.
- Marcas potentes.
- Proximidad y acceso a nuestros clientes.
- Nuevos países

##### Objetivos del SIG.

- Cumplir con nuestra mega.
- Desarrollar las competencias y habilidades en nuestra gente.
- Incrementar la satisfacción de nuestros clientes, convirtiéndonos en el producto más querido por los colombianos.
- Garantizar al cliente un producto con altos estándares de inocuidad.
- Aumentar los controles de los impactos y aspectos ambientales significativos generados por nuestros productos, actividades y servicios.
- Mantener nuestras actividades libres de lavado de activos y financiación del terrorismo.
- Desarrollar nuevos productos y canales de acceso para lograr mayor proximidad a nuestros consumidores finales.
- Disminuir el riesgo que pueda generar enfermedades o accidentes laborales.

## Políticas del SIG

- Incrementar la satisfacción de nuestros clientes
- Nunca permitir actividades ilícitas o de financiamiento del terrorismo
- Cumplir con los requisitos legales relacionados con el sig
- Unificar procesos para garantizar la mejora continua
- Brindar al cliente un producto con alto estándar de inocuidad.
- Alto compromiso con la prevención de accidentes y enfermedades laborales.
- Direccionar los recursos necesarios para cumplir con nuestra mega.
- Orientados a prevenir la contaminación de nuestras actividades.
- Reducir riesgos que puedan afectar la continuidad del negocio
- Apoyándonos en nuestro talento humano idóneo en constante formación.

## MAPA DE PROCESOS

Figura 7. Mapa de procesos.



El mapa de procesos es la representación gráfica que nos ayuda a visualizar todos los procesos que existen en la empresa y la interrelación que hay entre ellos. En Incubadora Santander S.A. existen los procesos de Dirección, Misionales y de Apoyo.

Los procesos de Dirección son los estratégicos, es decir, son aquellos que nos dan directrices y nos proyectan hacia el cumplimiento de nuestras metas y objetivos.

Los procesos Misionales son la razón de ser de la empresa, y su particularidad es que tienen una relación directa con el cliente. Los procesos de Apoyo son los que soportan y ayudan a que se gestionen y realicen todas las actividades planeadas en la empresa.

## 1.3 DIAGNOSTICO

### 1.3.1. Política del producto o servicio

#### Incubación

**Pollitos reproductores (abuelas):** Son los que preservan la pureza de la raza hubbard, este pollito se vende vacunado y de un día de nacido.

**Pollito Hubbard:** Es el pollito que es destinado a la producción de carne, se conoce como pollo de engorde o comercial, la raza de este pollito es Hubbard.

**Pollito ASP Brown:** Conocida como pollita ponedora, se destina para la producción de huevo de mesa o de consumo humano, es vendida vacunada y de un día de nacida.

#### Productos

**Línea de carne:** Gallinas reproductoras, el huevo fértil y el pollito de engorde

**Líneas de huevo:** La componen las pollitas comerciales blancas y rojas, huevo comercial blanco y rojo (o comúnmente llamado de mesa o de consumo humano).

**Otras líneas:** La empresa cuenta además con ventas por concepto de gallinaza, aves en fin de postura.

**Servicio de incubación:** se ofrece el servicio de incubación (maquila) a incubadoras de la región este servicio comprende desde la recepción del huevo fértil hasta el nacimiento de pollitos.

#### Producto Comercial.

**Huevo comercial.** Huevo destinado para consumo humano, conocido como huevo de mesa, para la producción de este huevo se emplean granjas donde se levantan pollitas que provienen de la misma empresa. Para realizar la clasificación se recurre a la norma ICONTEC, la cual se basa en el peso del huevo para establecer las diferentes categorías de la siguiente manera:

**Compost o abono orgánico.** Es producto de gallinaza que resulta de los desechos diarios de las gallinas en etapa de producción que se encuentran en las granjas de la empresa.

**Yemas.** Es un producto de aprovechamiento de las labores diarias de la empresa, destinado para las panaderías y pastelerías.

**Huevo en polvo.** Es uno de los productos innovadores puesto en el mercado para establecer estrategias de crecimiento, destinado principalmente panaderías, pastelerías y alimento de perros y gatos.

Las siguientes preguntas nos facilitarán

- ¿Cuál es el beneficio principal que aporta el producto al cliente?

El huevo es un alimento natural muy versátil y altamente nutritivo que debe formar parte de la dieta habitual. Por ser un alimento tan completo, contiene todas las vitaminas y minerales que favorecen el buen estado de los músculos, órganos y tejidos del cuerpo.

Lograr que en casa no falten las vitaminas y minerales todos los días, es posible con este alimento esencial. Por la alta concentración de nutrientes, la Comisión Internacional del Huevo recomienda su consumo en personas con necesidades alimenticias específicas como niño, adolescente, gestante y vegetariano.

El huevo es, sin duda, la principal fuente de proteínas de origen animal. Su clara es uno de los alimentos más reconocidos por su valioso aporte y calidad de proteínas.

Así mismo, gracias a su elevado valor nutricional es un excelente aliado para reducir riesgos cardiovasculares ayudando a prevenir la formación de coágulos de sangre. A su vez, no causa efectos negativos ni variaciones en los índices de colesterol, según lo afirma la Revista Internacional de Cardiología



Figura 8. Propiedades del huevo



¿Está previsto introducir nuevos productos? ¿Cuáles y en qué tiempo?

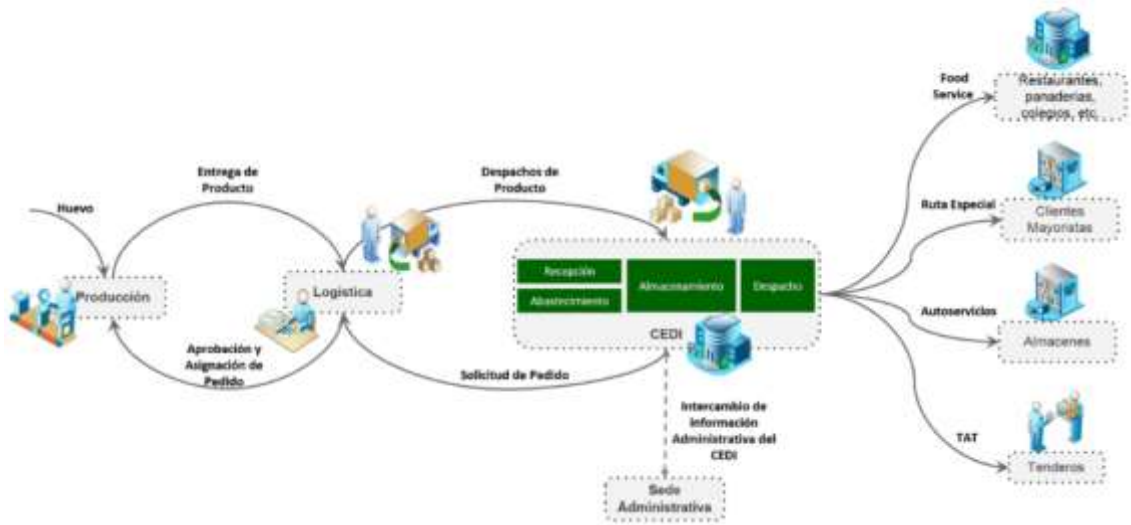
Se prevé desarrollar un proyecto dirigido a producir y comercializar huevos pasteurizado en el corto plazo.

¿Cuáles son los productos o servicios más rentables para la empresa?

El producto base de la compañía que representa la mayor parte de los ingresos, y de mayor reconocimiento es el huevo comercial bajo la marca KIKES.

¿Describa los canales de distribución que utiliza?

Figura 9. Flujo de información a centros de distribución



Los canales de distribución se dan de la siguiente manera. se cuentan con 13 centros de distribución ubicados estratégicamente en las principales ciudades, posteriormente se distribuyen a los clientes que son tiendas y autoservicios y clientes food service que son clientes especiales como restaurantes, hoteles y entidades específicas.

¿Qué áreas geográficas quedan cubiertas?

Hay 13 centros de distribución ubicados estratégicamente en las principales ciudades de Colombia buscando tener una mayor cobertura a nivel nacional. Se distribuye en ciudades capitales como. Bucaramanga, Cúcuta, Medellín, Cali, Bogotá, Santa Marta, Cartagena, Valledupar, Barranquilla, Montería, Pereira, Villavicencio, Popayán y Pasto.

Figura 10. Centros de distribución.





\* Pasa el cursor sobre la ciudad para ver dónde encontrarnos

¿Quiénes son los clientes? ¿Describe los distintos grupos de usuarios?

Tiendas y auto tiendas.

Food Service: hoteles, pastelerías y panaderías, Restaurantes y casinos.

**Instalaciones**

- ¿Cuáles son las principales instalaciones productivas o de servicios de la empresa?

El principal centro de producción de Incubadora Santander S.A. es la granja de Egipto ubicada en Caloto, Cauca, reconocida como la más grande de Colombia. También hay centros de distribución importante como las granjas de Bellavista y Lebrija, ambas ubicadas en Santander. En estas granjas se producen alrededor 3.7 millones de huevos diarios.

Figura 11. Granja Egipto, Caloto.



- ¿Es apropiada su ubicación? ¿Qué factores se han tenido en cuenta para su elección?

La ubicación de las granjas es apropiada ya que son lugares escogidos estratégicamente y bajo un adecuado proceso de logística, permitiendo una buena cobertura en las principales urbes del país.

- ¿Se prevén inversiones importantes en un futuro próximo?

En el futuro próximo se prevén inversiones de gran magnitud, se construirá una planta en Gamarra, Cesar, en las que se producirán cinco millones (\$5.000.000) de huevos al día. La inversión total superará los \$350.000 millones y generará un poco más de 800 nuevos empleos

Este municipio fue seleccionado debido a su posición estratégica y a las ventajas logísticas que ofrece por medio del río Magdalena y las vías 4G que está impulsando el gobierno.

### 1.3.2 CONTROL

- ¿Qué informes recibe el equipo de dirección? ¿Con qué frecuencia se reciben?

Los informes que recibe la alta dirección por parte del equipo de auditoría son.

- Informe auditoría de inventarios
- Informe auditoría materia prima.
- Informe auditoría a centros de distribución.
- Informe de auditoría de campo realizados a los diferentes diversos procesos de la compañía.

Estos informes se presentan mensual a excepción de los informes de campo que se realizan dependiendo una necesidad, o evaluar un aspecto específico.

- ¿Qué información proporcionan? ¿Son realmente útiles para la toma de decisiones? Llegan en el momento oportuno o con demasiado retraso.

Proporciona información del proceso o procedimiento evaluado, los informes dependen de los hallazgos encontrados debidamente soportados, se busca informar acerca de la omisión de procedimientos y los riesgos que pueden generar o caso contrario sobre el cumplimiento de los mismos. También se reportan novedades de control interno.

- ¿Cuál es su calidad? ¿Son exactos o contienen errores? Si tiene información puntual y completa de todas las áreas claves. ¿Qué aspectos se deberían mejorar?

Son exactos, dado que todo informe está soportado con evidencias, para dar veracidad a la información, no se informa lo que no se puede demostrar.

A pesar de ser una entidad de gran tamaño, donde algunos procesos pueden tomarse complejos, se busca tener control sobre los procesos claves de la entidad como: i, producción, logística y distribución, facturación, tesorería, cartera, compras de insumos y productos, compra de materia prima, caja general y cajas menores.

- ¿Cuál es el sistema informático que da soporte a estos procesos?

El sistema informático que maneja la entidad es propio, es decir, desarrollado por los ingenieros de la empresa, y especializado en los aspectos específicos de la entidad y con la facilidad de ajustarse a nuevas políticas, necesidades y requerimientos de la compañía.

### **1.3.3. COMPRAS**

- ¿Cuáles son los procedimientos de compras de la empresa?

Solicitud de Pedido. La dependencia o centro de costos identifica la necesidad de adquirir algún producto a través de un documento de solicitud de pedido donde se registra de manera detallada los productos o servicios que requiere la empresa, estos deben estar autorizados por el Jefe del proceso

Cotizaciones. En el proceso de compras deben realizar las cotizaciones del producto con mínimo 3 proveedores, optando por la opción que más beneficie a la compañía en términos de calidad, entrega y precio.

Orden de Compra. Es el documento comercial que genera el departamento de compras por medio de las auxiliares de compras y soporta las condiciones pactadas con el proveedor, además estar soportando en el sistema de información con la solicitud de pedido.

Recepción y Almacenamiento y despacho de productos comprados: Almacén realiza la recepción del producto, se almacena y revisa que venga con las especificaciones acordadas con el proveedor, en caso de cumplir con lo estipulado se dispone a despachar al centro de costos o dependencia correspondiente que realizó el respectivo pedido

Simultáneamente se recibe la factura del proveedor y se lleva al proceso de contabilidad donde se realiza su respectiva contabilización y se genera el comprobante de pago.

Una vez realizada la contabilización correspondiente se remiten los documentos relacionados con la transacción con el proveedor (factura, comprobante de pago, recepción de mercancía de almacén) al proceso de auditoría, donde son revisados,

se verifica el cumplimiento de la facturación en aspectos legales, tributarios, entre otros. y el cumplimiento de todo el proceso de la transacción.

Después de verificar que la compra cumple con los requisitos legales e institucionales se procede al pago efectivo al proveedor por parte del proceso de Tesorería.

- ¿Se cualifica previamente a los proveedores?

Se tiene una calificación de los proveedores donde se manejan ciertos criterios con respecto a cada proveedor como: tiempo de entrega, estado del producto, precio, y condiciones de negociación.

- ¿Sería posible obtener condiciones de compras más ventajosas?

Siempre hay condiciones para mejorar, en términos de precio, calidad logística y demás criterios que tiene establecido la organización.

- ¿Se está realizando algún proceso productivo que sería más eficiente subcontratar?

Se han subcontratado con otras empresas en aspectos de mantenimiento general de las diferentes instalaciones y en el mantenimiento automotriz, procesos que antes eran realizados por el personal de la compañía. Para determinar la factibilidad de subcontratar algún otro proceso se debe realizar un análisis más detallado de costo-beneficio.

## 1.4 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO

El presente trabajo se realizará en el proceso de auditoría interna de la compañía Incubadora Santander

**Objetivo General del proceso de auditoría:** Apoyar a la dirección en la verificación del cumplimiento de legales y políticas, objetivos y procedimientos fijados por la organización.

### **Objetivos específicos del proceso de auditoría:**

- Mantener un equipo de trabajo idóneo, orientado, motivado para el correcto desempeño de sus funciones y responsabilidades.
- Velar por el cumplimiento de las normas legales y disposiciones administrativas de la institución y de cada uno de los funcionarios de la compañía.
- Identificar y monitorear los procesos que mayor impactan a la compañía para mantener el control sobre ellos
- Evaluar los riesgos, causas e impactos a los que se exponen los procesos de la compañía y propender por la implantación de controles que minimicen la probabilidad de ocurrencia.
- Diseñar programas de auditoría para cada área de la compañía.
- Informar a la alta dirección los hallazgos realizados en los procesos de auditoría.
- Hacer seguimiento a los controles implantados y ajustarlos a nuevas necesidades.
- Asesorar y apoyar a los gerentes, directores y jefes de área en la implantación de procesos de control de sus operaciones y en el cumplimiento de las políticas de control de la compañía.
- Controlar los activos de la compañía.

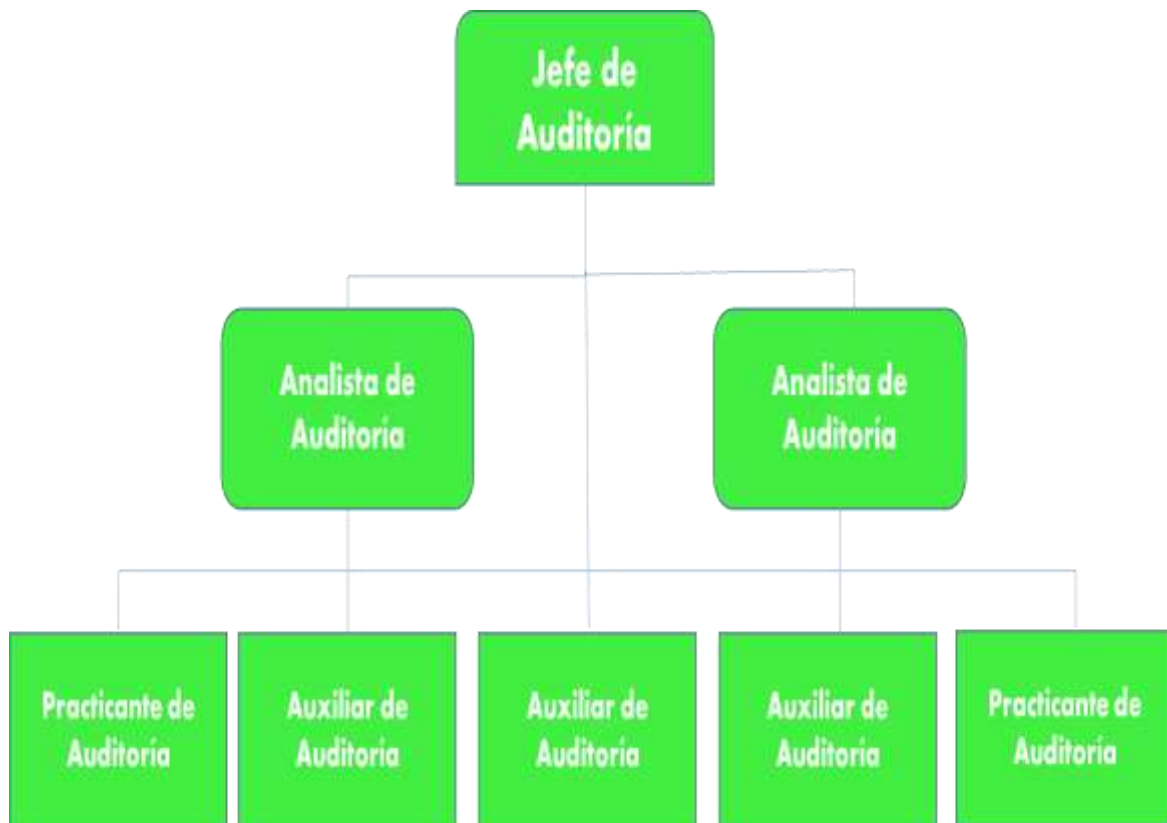
## Flujograma del proceso de auditoría

Figura 12. Flujograma del proceso general de auditoría.





## Organigrama del proceso



## Recursos disponibles.

- Oficina con instalaciones adecuadas, amplia y con aire acondicionado.
- Equipo de cómputo, impresión y escáner.
- Puestos de trabajo para cada uno de los miembros del equipo de auditoría con sus respectivos escritorios y sillas ergonómicas
- Servicio de correo electrónico, para recibir y emitir comunicaciones
- Acceso a los sistemas de información de la compañía
- Documentación interna de la compañía (manuales, guías, formatos y registros).
- Servicio de internet para consultas de temas legales
- Cartelera de informaciones y anuncios de la compañía



## 1.5 FUNCIONES COMO PASANTE:

Mis funciones como pasante se centran en dar apoyo en la verificación de pagos de la compañía por conceptos de compra de insumos, materia prima y servicios.

- Revisión de causaciones por concepto de materia prima: se tiene en cuenta tiquete de despacho de puerto, manifiesto de carga, tiquete emitido por la compañía y verificación de la factura con los requisitos legales y se practiquen las retenciones a que haya lugar.
- Revisión de causaciones por concepto de transporte de huevos: verificación de soportes por fecha, solicitud de planilla de seguridad cuando es persona natural, y verificación de la factura que cumpla con todos los requisitos legales y se practiquen las retenciones a que haya lugar.
- Revisión de causación por concepto de compras de suministros e insumos. Verificación del pedido, y su respectivo autorizador por centro de costos, recepción de mercancía, y verificación de la factura que cumpla con todos los requisitos legales y se practiquen las retenciones a que haya lugar.
- Revisión de causación por concepto de servicio. Verificar planilla de seguridad cuando quien preste el servicio sea una persona natural, revisar acta de recibido a satisfacción cuando el servicio sea superior a un millón de pesos (\$1.000.000), verificación de la orden de trabajo con en el módulo de compras con su respectivo autorizador, y verificación de la factura que cumpla con todos los requisitos legales y se practiquen las retenciones a que haya lugar.
- Revisión de notas de notas crédito y débito: revisar que las notas créditos sean originales, verificación de la contabilización, corroborar que la nota crédito concuerde con la salida del almacén con sus productos y sus costos.
- Conocimiento del sistema integrado de gestión. conocimiento general del SIG de la compañía y del proceso de auditoría.

## 1.6 ESTRUCTURACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

### 1.6.1 Título

Evaluación y control del proceso de compras de la compañía Incubadora Santander S.A. a través del desarrollo de una matriz de riesgo.

### 1.6.2 Objetivo General

Desarrollar una matriz de riesgo para el proceso de compras de la compañía Incubadora Santander S.A.

### 1.6.3 Objetivos Específicos

- Documentar el proceso de compras de la compañía describiendo detalladamente todo el proceso y los factores que intervienen en él.
- Verificar el cumplimiento de los requisitos legales e institucionales durante todo el proceso de compras.
- Definir los criterios de la matriz describiendo las respectivas fases de la que está compuesta.
- Realizar un análisis haciendo énfasis en los riesgos que puedan presentarse en el proceso de compras, determinando las posibles causas y efectos que podría tener en la compañía.

### 1.6.5 Cronograma

| ACTIVIDAD   | MESES |    |      |    |    |    |     |    |    |    |     |    |    |    |     |    |    |    |
|---|-------|----|------|----|----|----|-----|----|----|----|-----|----|----|----|-----|----|----|----|
|   | AGO   |    | SEPT |    |    |    | OCT |    |    |    | NOV |    |    |    | DIC |    |    |    |
|   | S3    | S4 | S1   | S2 | S3 | S4 | S1  | S2 | S3 | S4 | S1  | S2 | S3 | S4 | S1  | S2 | S3 | S4 |
| Conocimiento de la empresa  | X     |    |      |    |    |    |     |    |    |    |     |    |    |    |     |    |    |    |
| Conocimiento del Sistema Integrado de Gestión   | x     | x  | x    |    |    |    |     |    |    |    |     |    |    |    |     |    |    |    |
| Inducción en el puesto de trabajo   | x     |    |      |    |    |    |     |    |    |    |     |    |    |    |     |    |    |    |
| iniciación de labores asignadas por parte del jefe inmediato y elaboración de la propuesta de trabajo   | X     | x  | x    |    |    |    |     |    |    |    |     |    |    |    |     |    |    |    |
| Conocimiento de los manuales, guías y documentación correspondiente departamento de auditoria interna   |       |    | x    |    |    |    |     |    |    |    |     |    |    |    |     |    |    |    |
| Realización del diagnóstico al proceso de auditoría y compras de la empresa.  |       |    | x    |    |    |    |     |    |    |    |     |    |    |    |     |    |    |    |
| Observación y estudio detallado del proceso mencionado para detectar errores o falencias que nos permita tener resultado integral en cada auditoria |       |    |      | x  | x  | x  |     |    |    |    |     |    |    |    |     |    |    |    |
| Elaboración del plan de trabajo para la realización de una matriz de riesgo.  |       |    |      |    | x  | x  |     |    |    |    |     |    |    |    |     |    |    |    |
| Establecer los parámetros de análisis que se deben tener en cuenta al realizar una auditoria en el proceso  |       |    |      |    |    |    | x   |    |    |    |     |    |    |    |     |    |    |    |

|   |  |  |  |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|---|---|---|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|
| Presentación del primer informe de trabajo de grado |  |  |  |  |  | X |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |
| Documentación del proceso de compras.               |  |  |  |  |  | X |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |
| Descripción de la matriz de riesgo a implementar.   |  |  |  |  |  |   | X |   |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |
| Realización de la matriz de riesgo de riesgo.       |  |  |  |  |  |   |   | X | X |   |   |   |   |  |  |  |  |  |
| Presentación segundo informe                        |  |  |  |  |  |   |   |   |   | X |   |   |   |  |  |  |  |  |
| Conclusiones, modificaciones y recomendaciones.     |  |  |  |  |  |   |   |   |   |   | X | X | X |  |  |  |  |  |
| Presentación tercer informe                         |  |  |  |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |

## 2. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

### 2.1 Título de la propuesta.

Evaluación y control del proceso de compras de la compañía Incubadora Santander S.A. a través del desarrollo de una matriz de riesgo.

### 2.2 Descripción Proceso de Compras

**2.2.1. Objetivo:** Garantizar que los insumos o servicios comprados, cumplan con las especificaciones requeridas por todos los procesos de incubadora, brindando oportunidad en la entrega de los elementos y servicios adquiridos, aportando así a los requisitos establecidos por el SIG.

#### 2.2.2. Procedimiento General de compras.

Pedido: el centro de costo que son los clientes internos de la compañía identifica la necesidad de la adquisición de un bien y monta el pedido con el producto o productos que requiere.

El proceso de compras identifica los ítems o pedidos que han hecho los diferentes centros de costos, y define los criterios de selección, evaluación y reevaluación de proveedores

Si no hay acuerdo con el proveedor se realiza la cotización. De acuerdo a la necesidad de cada compra se realizan las cotizaciones necesarias.

Una vez definido el proveedor se genera la respectiva orden de compra, esta es enviada y aprobada y se efectúa la transacción con el proveedor, exceptuando los pagos de caja menor los cuales no requieren orden de compra.

Se realiza la recepción del producto en el almacén y la verificación de la factura vs orden de trabajo.

Se despacha la mercancía al centro de costos respectivo de acuerdo a lo establecido en el pedido,

Se registra el ingreso de la mercancía en el sistema en el módulo de compras en base a la factura, esta es remitida al proceso de contabilización para el registro contable y la generación del comprobante de pago.

Se remiten los siguientes documentos al proceso de auditoría para su revisión: comprobante de pago generado en contabilidad, factura original del proveedor y el documento de recepción de mercancía de almacén.

Una vez realizada la revisión y verificación de los cumplimientos de los requisitos legales y políticas de la empresa se procede enviar la documentación (comprobante, factura y recepción de mercancía) al proceso de tesorería para su pago, el no cumplimiento de algún requisito legal, normativo o institucional conlleva a devolver al proceso anterior los documentos recibidos para su corrección.

### 2.2.3 Procedimiento de recepción, almacenamiento y despacho de mercancías.

Figura 13. Procedimiento de recepción de mercancías.



## 2.2.4. Procedimiento de Selección y Evaluación de Proveedores.

Figura 14. Selección y evaluación de proveedores





**Generar la necesidad de buscar un proveedor.** Cuando dentro de la base de datos no se cuenta con el proveedor adecuado para la prestación del servicio y/o venta de insumo requerido por el centro de costos, se debe buscar y seleccionar un nuevo proveedor

**Establecer los criterios de selección de proveedores:**

- Precio (10%),
- Calidad del producto o servicio (10%),
- Forma de pago (10%),
- Disponibilidad del producto (10%),
- Descuentos (10%),
- Garantía (10%),
- Atención y servicio (10%),
- Criterios de SG SST (10%),
- Criterios ambientales (10%),
- Criterios Inocuidad alimentaria (10%),

**Búsqueda de proveedores:** se realiza la búsqueda de proveedores de acuerdo al producto y/o servicio requeridos por los diferentes centros de la organización por internet.

**Realizar la selección del proveedor:** luego de terminar la búsqueda de proveedores y en caso de encontrar más de un proveedor de acuerdo al producto y/o servicio solicitado se califica a los proveedores y se selecciona el proveedor quien mayor puntaje obtenga según los criterios anteriormente mencionados (precio, calidad, etc.)

**Vincular y registrar el proveedor en el listado de proveedores:** aquel proveedor seleccionado se vincula y es ingresado de manera inmediata al listado de los proveedores de la empresa. Como medida preventiva contra el lavado de dinero y financiamiento del terrorismo la empresa diligencia y solicita los siguientes documentos:

- Formato de vinculación de proveedores.
- Certificado de representación legal.
- Cédula de representante legal.
- Registro único tributario.
- Certificado de gestión de los sistemas de calidad en caso de tenerlos.

## Realizar la evaluación de proveedores.

- Proveedores críticos: son aquellos proveedores que en caso de faltar pueden afectar la razón de ser de la empresa.
- Proveedores no críticos: son aquellos proveedores que en caso de faltar no afectarían de manera significativa la razón social de la empresa.
- Proveedores Cuello de botella: son aquellos que lideran el mercado ya que son los únicos o de los pocos que cuentan con el producto.

La evaluación de los proveedores se hará una vez al año y se tendrán en cuenta los mismos criterios bajo los cuales fue seleccionado el proveedor.

**Notificar al proveedor de la calificación obtenida:** la empresa buscará notificar a sus proveedores evaluado, aunque teniendo en cuenta la cantidad de proveedores de incubadora Santander solo se notificará a aquellos que su calificación requiera mejoramiento de resultados.

**Hacer seguimiento a los proveedores:** luego de realizada la evaluación y de notificados los resultados a los diferentes proveedores calificados con aceptabilidad condicionada, y haciendo énfasis en aquellos criterios en los que los proveedores obtuvieron calificaciones más bajas.

**Reevaluar a los proveedores:** la reevaluación de los proveedores se realizará cada año o cuando la organización así lo crea conveniente

## 2.3 Descripción de la matriz

La matriz de riesgo es una forma de pensar, de planificar, de delegar, de adoptar decisiones y resolver problemas, y de ver los aspectos más relevantes de un proceso, en este caso compras en su totalidad.

Es una forma de pensar, porque analizando la interrelación de los diversos procesos (compras, contabilidad, auditoría, logística, etc.) con las disposiciones normativas externas e internas, como así también con los principios de control interno y seguridad, lleva tanto a los colaboradores, como a los auditores internos y a las gerencias de las diversas áreas a preguntarse de que manera afectan, si es que lo hacen, los diversas tareas a sus procesos y actividades.

Muchas veces las organizaciones son pasibles de sanciones pecuniarias por incumplimiento de deberes formales sólo por el hecho de no haber realizado las indagaciones o bien de no tener planificados los controles y las respectivas acciones. También es válido analizar los sobre costos, pérdidas, re procesos que se pudiesen evitar, si se llevara un control acerca de los riesgos a los que está expuesta.

Es una manera de planificar por cuanto los colaboradores de la organización establecen cantidad de controles a ejecutar por período de tiempo, con que elementos o recursos se van a contar, que cuestionarios se han de utilizar y quienes los elaborarán. Por medio de la delegación se asigna por un lado quienes son los responsables de realizar los controles. Como el sistema matricial hace uso de puntajes de eficacia, los aspectos o áreas de mayores riesgos, los cuales surgen de los puntajes más bajos, son aquellos en los cuales se han de priorizar los ajustes y correcciones, además a través del análisis de las razones de los bajos puntajes se logra saber los motivos que los originan y de tal forma adoptar las mejores acciones tendientes a su resolución

La matriz está compuesta de la siguiente estructura:

**Riesgo.** En esta columna se menciona el riesgo de forma concreta, entiéndase por riesgo la probabilidad de ocurrencia de un hecho peligroso o dañino.

**Descripción:** en esta columna se describe el riesgo con más detalle y de forma más explícita.

**Causas.** Son los medios, las circunstancias y agentes generadores de riesgo.

**Probabilidad:** se determina la probabilidad de ocurrencia del riesgo, se debe realizar de forma objetiva. La probabilidad tiene un rango determinado de la siguiente manera: Uno (1) poco probable; dos (2) medianamente probable; y tres (muy probable).

**Impacto:** es la repercusión que tiene para la empresa la ocurrencia del riesgo. Se cuantifica el impacto en caso de la ocurrencia del riesgo de la siguiente manera: Uno (1) leve; dos (2) moderado; y tres (3) alto.

**Valoración del riesgo:** es el resultado de multiplicar la probabilidad por el impacto. Está determinado de la siguiente manera:

1-2 niveles de riesgo bajo (verde)

3-4 niveles de riesgo moderado (amarillo)

6-9 niveles de riesgo alto (rojo)

**Valoración del riesgo**= probabilidad x impacto.

**Consecuencias:** Constituyen los resultados de la ocurrencia del riesgo sobre los objetivos de la entidad; generalmente se dan sobre las personas o los bienes de la entidad.

**Medidas de control y plan de acción:** las medidas de control son actividades establecidas en la entidad para reducir el riesgo y llevarlo a un nivel aceptable. Los planes de acción son actividades propuestas, con el objetivo de reducir el riesgo. Estos planes deberán ser acordados entre los procesos relacionados al aspecto identificado (logística, compras, contabilidad, producción, etc.) y el proceso de control interno (auditoría interna).

| Riesgo  | Descripción  | Causas  | Probabilidad | Impacto | Valoración de riesgo | Consecuencias   | Medidas de control y planes de acción  |
|---|--|---|--------------|---------|----------------------|---|--|
| Mermas en exceso en transporte de materia prima importada. (maíz, destilado de maíz y harina de soya) | EL transporte de materia prima, de los puertos de Buenaventura y Santa Marta, a las plantas de alimento de la empresa puede ocasionar faltantes o mermas del producto. | Siniestro (accidente del vehículo encargado del transporte de la materia).<br><br>Derrame de la materia prima.<br><br>Robo.<br><br>Diferencia en peso registrada en báscula (empresa) con respecto al puerto, debido a no estar adecuadamente calibrada la báscula. | 3            | 2       | 6                    | Pérdidas económicas del costo de la materia prima y la logística llevada a cabo en el proceso.<br><br>Disminución de los inventarios de materia prima.<br><br>Afectación del proceso productivo y la calidad del producto | La empresa tiene estipulado en sus políticas una merma permitida en el transporte de 0.02%, en caso de exceder este porcentaje se procede a la facturación de la merma en exceso de la materia prima a la empresa encargada del transporte.<br><br>Calibración adecuada de las básculas de la entidad.<br><br>Seguro contra robos y/o siniestros |

|  |  |  |          |          |          |  |   |
|--|--|--|----------|----------|----------|--|---|
| <p>Sobre costo en transporte de materia prima</p>                                | <p>Productos como el destilado del maíz solicitado para las instalaciones de Caloto, Cauca; llegan provenientes del puerto de Santa Marta, la distancia entre estas ciudades es considerable, esto supone un costo en transporte alto, lo que no ocurriría si esta materia prima fuera transportada del puerto de Buenaventura a Caloto.</p> | <p>Las negociaciones efectuadas con los proveedores en el extranjero por medio de la bolsa de Chicago, muchas veces dependen de la asociación de otras empresas para importar un producto y en Colombia las principales importadoras de productos como el destilado de maíz se encuentran en ciudades como Medellín por lo cual es más beneficioso para ellos transportar el producto del puerto de Santa Marta que del puerto de Buenaventura</p> | <p>2</p> | <p>2</p> | <p>4</p> | <p>Altos costos en fletes por transporte en materia prima</p> <p>Disminución del inventario de materia prima</p> <p>Afectación del proceso productivo y calidad del producto</p> <p>Desaprovechamiento de la capacidad mínima.</p> | <p>Asociación con empresas al suroccidente del país que también importan este producto para proceder a la importación por el puerto de Buenaventura.</p> <p>Proyectos a mediano plazo como la reactivación del transporte férreo en Colombia en donde Incubadora Santander hace parte de la realización de este gran proyecto, mejorarán las cuestiones del transporte y se reducirán considerablemente los costos.</p> |
| <p>Proveedores ineficientes que no cumplen los requerimientos de la entidad.</p> | <p>Proveedores que no cumplen criterios de calidad, precio y entrega oportuna de los productos.</p>  | <p>Procesos de selección inadecuados.</p> <p>Falta de evaluación y reevaluación de proveedores</p> <p>Pocos proveedores en el mercado</p>  | <p>2</p> | <p>2</p> | <p>4</p> | <p>Retrasos en los procesos de la entidad.</p>   | <p>Evaluación y reevaluación de proveedores</p>   |

|  |   |   |   |   |   |   |  |
|--|---|---|---|---|---|---|--|
| Doble pago a proveedores por la realización de una compra y/o servicio   | El hecho de pagar anticipadamente a un proveedor puede generar que cuando este remita su factura a la empresa está sea pagada de nuevo, esto se da cuando no se realiza el cruce del anticipo por parte del departamento contable.  | La auxiliar de contabilidad no realiza la contabilización oportuna del anticipo y el valor de la factura es cancelado de nuevo por el departamento de Tesorería.  | 1 | 3 | 3 | Pérdidas económicas.<br><br>Afectación de la liquidez de la compañía<br><br>Saldo de proveedores con saldo en rojo.   | Revisión de los anticipos del auxiliar contable y del departamento de Auditoría  |
| Adquisición de productos que no cumplan con los requerimientos y/o requisitos del centro de costos que lo ha solicitado. | Los respectivos departamentos determinan la necesidad de compra de un producto que requiere, realiza el pedido y la compra es efectuada a través del proceso de compras, con este procedimiento se corre el riesgo que se compren productos que no cumplan con las especificaciones y/o demandas del centro de costos que lo ha solicitado. | Falta de detalle y precisión del centro de costos en la elaboración del pedido.<br><br>Falencias en la comunicación entre el centro de costos que solicita el producto y el proceso de compras.<br><br>El proveedor no cumple con las especificaciones pactadas | 2 | 2 | 4 | Re procesos y pérdida de eficiencia en el procedimiento.<br><br>Procesos operativos detenidos, por falta de disposición de insumos o materiales.                      | Mayor precisión en la solicitud del pedido.<br><br>Utilización de muestras para mayor certeza en la compra.  |
| Recepción de productos no conformes, o incompletos.  | Se recibe en el almacén productos no conformes, en estado no adecuado e incompletos.  | El auxiliar de almacén no verifica las cantidades y/o el estado de los bienes recibidos<br><br>Falta de parámetros de verificación de productos comprados   | 1 | 2 | 2 | Almacenamiento de productos en mal estado<br><br>Complejidad en el proceso de compras<br><br>Afectación en las actividades de los procesos que requieren el producto. | Verificación a través de la documentación correspondiente (check list) de condiciones adecuadas de los bienes recibidos en almacén.<br><br>Evaluación y reevaluación de proveedores. |

|   |  |  |          |          |          |  |  |
|---|--|--|----------|----------|----------|--|--|
| <p>Peligrosidad intrínseca del producto (incendios en bodega)</p> | <p>La empresa compra productos que requieren un manejo especial por las propiedades de los mismos, como por el ejemplo el riesgo que está expuesta a un incendio por el almacenamiento de productos inflamables.</p> | <p>Manejo inadecuado por parte del personal encargado de recibir y manipular productos inflamables, reactivos y demás.</p> <p>Almacenamiento inadecuado del producto en zonas no aptas para ello</p> | <p>2</p> | <p>3</p> | <p>6</p> | <p>Pérdidas humanas y/o accidentes graves.</p> <p>Deterioro y/o destrucción de las instalaciones e inventario de la empresa.</p> | <p>El proceso de compras se asegura que los suministros, reactivos y materiales consumibles comprados que afectan la calidad de las operaciones de los laboratorios no sean utilizados hasta que no se inspeccionen y verifiquen que cumplen con las especificaciones normalizadas o los requisitos definidos.</p> <p>Se disponen de sitios adecuados para el almacenamiento y adecuado tratamiento de este tipo de productos.</p> <p>Capacitación del personal.</p> |
| <p>Prestación de servicios ineficientes.</p>                      | <p>Puede presentarse que proveedores presten sus servicios de forma inadecuada, incompleta o que no cumple con lo contemplado en la orden de trabajo.</p>  | <p>Falta de verificación en el servicio prestado.</p>  | <p>2</p> | <p>2</p> | <p>4</p> | <p>Pérdidas económicas.</p> <p>Ineficiencia en los procesos.</p>   | <p>Acta de entrega, documento en el cual el jefe del proceso firma a satisfacción e servicio recibido cuando este supera el monto de un millón de pesos. (\$1.000.000)</p>   |



|   |  |   |          |          |          |   |  |
|---|--|---|----------|----------|----------|---|--|
| <p>Corte de suministro de combustible a los vehículos de uso de la empresa a nivel nacional.</p>                                  | <p>Se le debe pagar de forma oportuna al proveedor que nos suministra el combustible, de no hacerlo se corre el riesgo que corte el suministro a la flota de vehículos de la empresa a nivel nacional.</p>   | <p>Registro erróneo de la fecha de vencimiento de la factura en el departamento contable.</p> <p>Demora en los procesos de contabilización revisión y pago.</p>         | <p>3</p> | <p>3</p> | <p>9</p> | <p>Afectación directa del objeto social de la empresa (no se pudiese transportar el producto)</p> <p>Pérdidas económicas.</p> <p>Afectación de la imagen de la empresa.</p> | <p>Revisión y control de los pagos de combustible.</p> <p>Acuerdos con proveedores de combustible.</p>                 |
| <p>Desaprovechamiento de la capacidad mínima del vehículo en el transporte de huevo a los diferentes centros de distribución.</p> | <p>La empresa proveedora de transporte de huevo factura a incubadora Santander sobre una capacidad mínima estipulada, es decir, cobrará el mismo valor si se transportara una cantidad pequeña o si se transporta la capacidad mínima del vehículo. En ocasiones se puede presentar que se transporte de las plantas clasificadoras de huevo a los centros de distribución una cantidad por debajo de la mínima que nos factura el proveedor, estar desaprovechando la capacidad del vehículo.</p> | <p>Requerimiento de producto por parte de los centros de distribución.</p> <p>Falta de planeación en la distribución.</p> <p>Incremento de la demanda del producto.</p> | <p>2</p> | <p>2</p> | <p>4</p> | <p>Ineficiencia en los procesos.</p> <p>Afectación de la liquidez de la empresa.</p>  | <p>Planeación en la logística de transporte de huevo, de las plantas clasificadoras a los centros de distribución.</p> |

|  |   |  |   |   |   |  |   |
|--|---|--|---|---|---|--|---|
| Incurrir en gastos no presupuestados.  | La empresa puede estar incurriendo en costos por encima de los presupuestados.  | Desconocimiento del presupuesto establecido.<br><br>Compras o servicios no contemplados en el presupuesto.   | 2 | 2 | 4 | Perdidas económicas.<br><br>Re-estructuración del plan presupuestal.   | Autorización de pedidos por jefes de área y vicepresidencias.<br><br>Fijación de montos de gastos por dependencia, de acuerdo a las necesidades de cada una.<br><br>Revisión periódica de gastos presupuestados y ejecutados. |
| Deterioro de la materia prima, en los procesos de compra, transporte, almacenaje y producción, | Sin los adecuados controles en los diferentes procesos relacionados con la materia prima, existe el riesgo que esta se deteriore. | Almacenaje inapropiado.<br><br>Los vehículos de transporte de carga no tienen la limpieza adecuada.<br><br>Fallo en los controles de inocuidad y bioseguridad. | 2 | 2 | 4 | Mortalidad de aves.<br><br>Enfermedades<br><br>Repercusión en la calidad del huevo.<br><br>Disminución en la producción. | La empresa cuenta con silos apropiados para el almacenaje de la materia prima.<br><br>El proveedor de carga cumple con estándares y requerimientos de la compañía para el transporte  |

Valoración del riesgo. Bajo (verde), medio (amarillo) y alto (rojo).

## CONCLUSIONES

Como resultado de la evaluación de los pagos de la compañía Incubadora Santander es posible concluir:

- Una gran organización como INCUBADORA SANTANDER que continua en constante crecimiento, se ve expuesta a muchos riesgos, por lo que es importante identificarlos y anticiparse a estas situaciones de incertidumbre.
- Las medidas de control y planes de acción que constantemente se plantean, se desarrollan y se llevan a cabo han permitido que la compañía goce de una seguridad razonable en los pagos que realiza, reduciendo así los riesgos inherentes del proceso.
- Las matrices de riesgo son herramientas de control de gran ayuda para el control interno de una compañía, pero es importante considerar que es una herramienta dinámica y no estática, es decir con el crecimiento de la compañía, aparecen nuevos procedimientos, procesos y demás aspectos, pero con ello también nuevos riesgos.
- La matriz contempla los factores de riesgo siendo de tal forma un vehículo formidable para evitar o corregir defectos que perjudiquen patrimonial y económicamente a la entidad

## RECOMENDACIONES

- Mantener el adecuado sistema de control interno que ha permitido tener seguridad en los procesos de pagos que realiza la compañía.
- Utilización del sistema de gestión documental que permite obtener un registro histórico de las actividades que realiza la empresa, y en base a la confiabilidad de la información del sistema de la empresa se facilita el desarrollo de una matriz de riesgo.
- Capacitación adecuada del personal, Incubadora Santander es una empresa que constantemente vincula nuevo personal, esto puede ocasionar que en ocasiones las medidas de control y planes de acción establecidos no se lleven de la mejor manera, por ello es importante que la capacitación que se le da al nuevo personal sea la más adecuada.

## BIBLIOGRAFIA

Martínez Ponce de León Jesús. “Introducción al análisis de riesgos”. Editorial Limusa, 2007. México.

## WEBGRAFIA

León Lefcovich M. “Matriz de control interno”. (2003).

Disponible en:

<http://www.auditool.org/blog/auditoria-interna/267-matrices-de-control-buenas-practicas-parte-i>

Mendez B. “Realización de matrices de riesgo” (2007)

Disponible en:

<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=7711395>