

**IMPACTO DEL CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS DENTRO DEL CONTROL  
INTERNO**

**EIMIS DE JESÚS INFANTE BONILLA  
COD 8700241**

**ENSAYO DE GRADO ESPECIALIZACIÓN EN REVISORIA FISCAL**

**Dra. NUBIA BARRERA SILVA**



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
POSTGRADO  
BOGOTA, 9 DE JULIO DE 2012**

# **IMPACTO DEL CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS DENTRO DEL CONTROL INTRERNO**

**EIMIS DE JESÚS INFANTE BONILLA**

## **RESUMEN**

Por medio de este ensayo se analiza el por qué del incumplimiento de las normas de procedimientos MP-GF-02 y DF-22 en la empresa Copservir Ltda., la manera de como impacta al control interno, y que se lograría si se cumple de manera oportuna estos procedimientos. De igual manera, se proponen una serie de recomendaciones que aportarán a mostrar mayores resultados en el cumplimiento de los objetivos.

## **PALABRAS CLAVES**

Arqueos de venta, consignación, puntos de venta, administrador, auxiliar de ingresos, director de zona, normas, políticas, incumplimiento.

Contador Público, Universidad del Atlántico.

## **INTRODUCCIÓN**

En el contenido de este material encontrará la aplicación del problema dirigida a la empresa Copservir Ltda., empresa donde laboro y la cual he decido realizar un análisis de una problemática que se viene presentando en el departamento de contabilidad.

Copservir Ltda., es la marca de La Rebaja Droguerías; antes se conocía como Drogas La Rebaja. En el país, tiene 793 puntos de venta con una cobertura en 126 municipios. Su infraestructura representa el más importante canal de distribución de medicamentos en el país. De otra parte, para atender su considerable clientela, posee un soporte administrativo en cuatro sedes –

Barranquilla, Bucaramanga, Cali y Bogotá–, que apoyan estratégicamente los puntos de venta en sus respectivas zonas.

Mi investigación esta basada en los incumplimientos de las normas MP-GF-02 administración del efectivo y DF-22 arqueos de venta, ya que estas son las normas que con más frecuencias se incumple en los puntos de venta; por el tiempo que llevo laborando en la empresa quiero exponer mi punto de vista y entregar una alternativa para el mejoramiento de estas.

Mi cargo en la empresa es de auxiliar contable, mi función específica es la revisión de arqueos de los puntos de venta y los gastos menores generados en cada punto de venta, podríamos decir que somos un papel importante en el control interno de la empresa, ya que revisamos lo físico con el sistema para que todo este contabilizado en sus respectivas cuentas. Por otra parte, revisamos el cumplimiento de las normas establecidas para las ventas, devoluciones, manejo de efectivo, consignaciones, envío de papelería, autorizaciones, entre otras.

Durante el desarrollo de los siguientes capítulos, hablaré sobre los aspectos que generan este incumpliendo y quienes son los responsables de cada proceso, resaltando los diferentes eventos que se presentan en cada una de estas normas, de tal manera que se logre mejorar aquellas falencias para lograr que el control interno funcione de manera adecuada a lo establecido.

Finalmente, dejo abierta una serie de actividades para evaluar y actualizar al personal encargado de los puntos de venta sobre los procedimientos que tienen a cargo dentro de sus funciones; con el propósito que sean tomadas en cuenta para dar un inicio a la mejora de estos procesos, que son de mucha importancia en el desarrollo de mi trabajo en la organización.

## **1. MOTIVACIÓN AL CUMPLIMIENTO OPORTUNO DE LAS POLÍTICAS DE PROCEDIMIENTO**

Copservir Ltda., dentro de sus políticas tiene establecidas las normas de procedimiento tales como MP-GF-02 administración del efectivo y la DF-22 arqueo de ventas, con el fin de darle mejor funcionamiento y una orientación al desarrollo de las actividades en los puntos de venta, teniendo en cuenta que su actividad principal es la distribución de medicamentos en todo el país. A través de dichos puntos los administradores deben cumplir estas normas para generar seguridad en las actividades comerciales que se realizan en cada uno de ellos.

Como observamos, es en los puntos de venta por donde ingresa el efectivo; por lo tanto, aquí inicia el movimiento del dinero que generan las ventas de los medicamentos. Por esta razón los administradores tienen que cumplir en forma estricta las normas establecidas para evitar que dichos ingresos sean desviados, hurtados ó cualquier otro tipo de hallazgo que genere desvío de dineros a otras actividades diferentes a las ya establecidas en las políticas.

Copservir Ltda., señala en la norma MP-GF-02 Administración del efectivo: “La administración del efectivo, implica para las personas encargadas de su operación un alto grado de respeto, honradez, transparencia y cuidado, adquiriendo la obligación especial de aplicar estos recursos según el destino específico y responder por ellos”<sup>1</sup>.

Como es claro el manejo del efectivo es algo delicado, por lo que se debe tener un responsable sobre el manejo de este mismo, a pesar de que en un punto de venta hay mínimo dos personas; se denomina una de ellas administrador, quien es el responsable de la administración de dicho dinero; es quien debe velar por la custodia de este hasta el momento de su consignación. De tal

---

<sup>1</sup> COPSERVIR LTDA. Documentos normas financieras MP-GF-02, 2010. [Citado 10 de Marzo de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.copservir.com/intranet/>.

forma que, debe ser consciente de la importancia de una buena coordinación de las tareas diarias, esto con el fin de asegurar que cada vez que se encuentre un monto significativo de acuerdo a la tabla, debe realizar retiros parciales para que luego sean guardada en la caja fuerte que se le suministra para salvaguardar estos dineros mientras es llevado al banco. A sí, que al momento de un robo ó atraco no sea tanto el dinero que estos puedan tomar de los puntos.

No obstante, se debe tener en cuenta que las políticas son creadas para dar mejor control y seguridad a las actividades que se realicen diariamente dentro de una organización; de tal manera, que sean coherentes y seguras teniendo en cuenta las normas legales que la regulan, de esta forma la empresa Copservir Ltda., se rige bajo este manejo donde establece políticas internas, normas de procedimiento y funciones para cada área, cargo ó actividad que se realice dentro y fuera de ella. Por lo tanto, es importante resaltar que con un cumplimiento oportuno en cada una de ellas se tendrán mejores resultados y crecimiento de la organización.

## **2. NORMA DE PROCEDIMIENTO MP-GF-02 ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO**

Esta norma regula, el manejo adecuado de las consignaciones de los ingresos recibidos por concepto de venta; busca darle un manejo adecuado al efectivo y, a su vez permitirá identificar qué puntos de venta incumplen las instrucciones impartidas por la dirección de tesorería con respecto a los monto mínimos a consignar y las fechas en que se deben realizar.

De igual manera, esta norma ayuda a observar por qué motivo y en qué puntos no solo se incumple con las consignaciones parciales, sino que también nos permite saber quienes consignan el saldo de sus ventas hasta dos días

después, y no al día hábil siguiente, como lo indica en su numeral 4.2.2 en el literal a). En este literal especifica sobre como debe ser manejado el efectivo desde la apertura, parciales y cierre del punto de venta.

También menciona, cómo determinar la base del sencillo que está autorizado para efectos de cambios a clientes, el cual se determinada según sus ingresos mensuales. De la misma forma, establece como deben manejarse los sobrantes y faltantes que se generen al cierre de las cajas registradoras: “Diariamente se deben realizar consignaciones parciales para evitar la acumulación de dinero en los puntos de venta; el monto mínimo de las mismas será establecido por la Dirección de Tesorería de acuerdo a la entidad financiera asignada al punto”<sup>2</sup>.

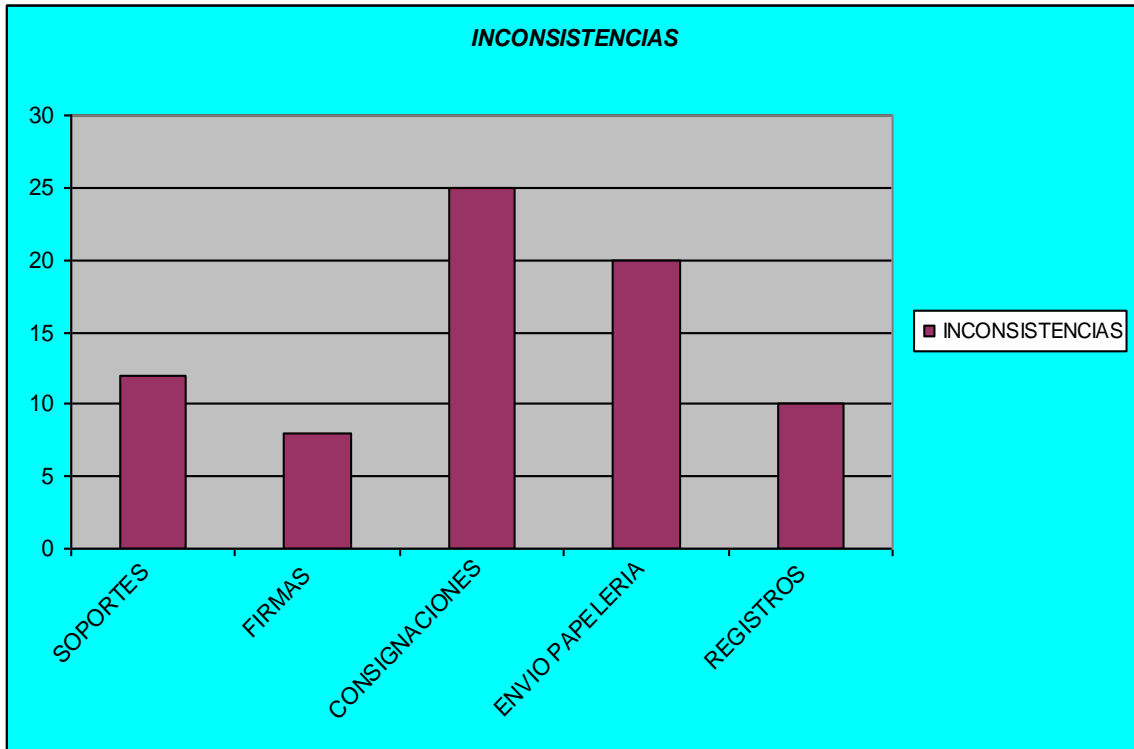
Teniendo en cuenta lo dicho en esta norma, y realizando un análisis sobre el cumplimiento de la misma, encontramos que en un veinticinco por ciento, no cumple.

El motivo es determinar las causas generadoras de dicho incumplimiento con respecto a las consignaciones, ya que como observamos en la tabla 1, también nos encontramos con incumplimiento en otros ítems que son relevantes en el proceso contable de la organización.

---

<sup>2</sup> Ibid., p. 15.

Tabla 1. Porcentajes de incumplimiento



Fuente. Elaboración propia.

Como se observa, el envío de soportes debidamente diligenciados son la prueba de las transacciones que se realizan en el interior de la organización; sin embargo, encontramos incumplimientos e igualmente la falta de firmas en dichos soportes; en autorizaciones que son llevadas a cabo para la realización de reparaciones, o algún gasto que surgiera para el buen funcionamiento de las actividades en los puntos de venta, estos deben ser autorizados dependiendo el monto a desembolsar, para esto existe una tabla de niveles de autorización. En los soportes sin firmas, también encontramos documentos que son validos como parte del efectivo, para ser específico representan un valor dejado de recibir en efectivo, el cual es remplazado por un documento sea un bono o un voucher por ventas con tarjeta crédito, la evidencia de que esta transacción se realizo de manera adecuada es la firma de la persona que posee este bono ó ese voucher; por lo tanto, es importante que estos documentos vengan firmados. De esta manera se evita mas adelante inconvenientes en caso de un

reclamo por parte de un cliente, ya que se tiene la evidencia de que sí se realizó dicha transacción.

Con respecto al envío de la papelería, nos encontramos que hay incumplimiento significativo y muy a pesar de las recomendaciones hechas a los directores de zona, que son los jefes inmediatos de los administradores y estos a su vez son los encargados de enviar esta papelería, se les ha pedido que realicen un mayor seguimiento y exigencia a los administradores de puntos de ventas que insisten en incumplir la norma y enviar los soportes físicos de arqueos en un lapso posterior a lo establecido.

De esta manera, encontramos que la norma establece como deben ser realizadas dichas consignaciones para evitar acumulaciones, esta es una de las problemáticas más significativas en el incumplimiento de las políticas.

El dinero recaudado en la mañana debe ser consignado a primera hora de la tarde. Si al momento de realizar la consignación se tiene recaudado del día anterior, se debe efectuar la(s) consignación(es) de acuerdo a los parámetros de mínimo definido por la dirección de Tesorería<sup>3</sup>.

De acuerdo a la norma, el dinero recaudado en horas de la tarde establece que: “El dinero recaudado en la tarde debe ser consignado en el horario adicional de la entidad financiera, o a primera hora del día hábil siguiente al día de la ventas”<sup>4</sup>, si hay claridad con respecto al manejo y como se debe realizar, los días domingos y festivos se establece como proceder; “En todos los puntos de ventas, el dinero recaudado los fines de semana y días de fiestas, debe ser consignado en las cuentas bancarias de las entidades financieras autorizadas por la Dirección de Tesorería, con el servicio adicional nocturno, sábados y/o dominicales...”<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup>Ibid., p. 17.

<sup>4</sup>Ibid., p. 17.

<sup>5</sup> Ibid., p. 17.



Teniendo en cuenta lo establecido, queda claro sobre como proceder en cuanto al manejo de las consignaciones. Para lograr el éxito de esta, se debe realizar un análisis de la problemática. A si encontramos que, parte del problema radica en quien tiene la responsabilidad de la custodia y manejo del efectivo, que puede ser causada, sea porque no tienen el conocimiento de los procedimientos, o porque aun sabiendo que existen no son aplicados, nos preguntamos entonces, ¿Quién tiene la responsabilidad de asegurarse de que son leídas estas normas?, ¿Cómo saben los administradores de los puntos de venta cuales son sus funciones y las normas que debe cumplir dentro del desempeño de sus cargos?:

La inducción específica será responsabilidad del Jefe inmediato, teniendo en cuenta el procedimiento 5.6 Programa de inducción específica; se hará en forma sistemática con el objetivo de permitir la adaptabilidad y el eficiente desempeño laboral del nuevo trabajador en el periodo de prueba, y de aquellos trabajadores que son nombrados en un nuevo cargo<sup>6</sup>.

Copservir Ltda., tiene dentro de su estructura organizacional un departamento de talento humano, la cual esta a cargo de analizar, consolidar y hacer seguimiento a los informes de gestión, con el fin de brindar apoyo en la ejecución de cumplimiento de dichas normas. Dentro de sus actividades encontramos asegurarse de que el personal nuevo o ascendido se le realice por parte de los jefes inmediatos la inducción específica al cargo. Esta consiste en la lectura de las normas y funciones que se deben cumplir, con el propósito de contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la organización; por lo tanto, existe un acta de inducción específica que debe ser firmada por la persona que va realizar el nuevo cargo afirmando que esta si fue realizada.

Sin embargo, como prueba de que este proceso del cual se habla en el párrafo anterior, no se está evaluando de manera correcta, así no los muestra el análisis realizado en la Tabla 1, donde encontramos un veinticinco por ciento

---

<sup>6</sup> COPSERVIR LTDA. Administración de la estructura organizacional y del personal MP-GTH-01, 2012. [Citado 10 de Marzo de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.copservir.com/intranet/>

de incumplimiento en lo respectivo al manejo de las consignaciones, que es el reflejo del mal manejo del efectivo en los puntos de venta.

Lamentablemente, esta parte se está descuidando de manera significativa, ya que al momento de notificarles a los administradores la falla o incumplimiento, sus respuestas en gran parte son que no conocen dicha norma, que no la han leído o que no se les dijo nada. Aunque estas no son justificaciones validas debido que de antemano hay un documento que afirma que si fueron leídas. Además de encontrarse disponibles para todo el personal en la pagina de la cooperativa. Todos al momento de firmar contrato creamos nuestro usuario y contraseña para acceder a ella; por lo tanto, esta herramienta nos permite conocer nuestras funciones y las políticas establecidas para cada proceso. Desde este punto de vista, recomiendo fomentar la cultura de la consulta y la lectura de las políticas de procedimientos y los cambios que se realizan para mejorar estos, para de esta manera contribuir a mejor los resultados en el cumplimiento de los objetivos.

Cabe resaltar, que cuando se establecen políticas son para generar lineamientos y darle seguridad a los procesos, por eso cuando se pautan normas de procedimiento para realizar las consignaciones de las ventas diarias, se está dando una medida de seguridad tanto al dinero, como a las personas que se encuentran en el punto de venta, ya que si al momento de un acto delictivo no se va encontrar tanto dinero en el punto. A si se evita que los delincuentes piensen o deduzcan que siempre van a encontrar dinero en cantidades significativas, aparte de que existe una caja fuerte para la custodia de estos dineros. La idea es guardarlo temporalmente, mientras se envía a consignar y tratar en lo posible dejar solo el sencillo que es una base pequeña la que se debe manejar.

Como medida de seguridad en las consignaciones realizadas, Copservir sienta unas características que se deben tener en cuenta al momento de verificar los soportes como son: el sello de la entidad financiera o timbre, número de la

cuenta, valor, entre otras., otra medida de seguridad para realizar las consignaciones es que el personal que realice la consignación, no lleven prendas distintivas de la empresa.

Cuando la distancia entre el punto de venta y la entidad financiera donde se realice la consignación amerite utilizar algún medio de transporte, por ningún motivo se debe utilizar bus o bicicleta o ir a pie, se debe utilizar el servicio de taxi, teniendo la precaución de tomar el servicio al frente del punto y utilizar un método que no ponga en riesgo los dineros de la cooperativa<sup>7</sup>.

Esto con el fin de evitar ser asaltados y poner en riesgo la vida de aquellas personas que se dirijan a realizar las consignaciones, por lo tanto, esto nos confirma que las políticas establecidas nos ayudan a disminuir ciertos riesgos y a medida que se cumplan podremos lograr un mejor desarrollo en las actividades diarias y damos cumplimiento a nuestras funciones.

Por otra parte, encontramos que por antigüedad muchos omiten estos pasos, y que su director de zona no hace seguimiento a los informes emitidos por los auxiliares de ingresos donde se reportan este tipo de inconsistencias, y que en muchos casos son repetitivas en los puntos de venta. El auxiliar de ingreso lo que hace es reportar con copia auditoria para que realice una visita al punto, con el fin de verificar el efectivo y dejar un compromiso para corregir esas anomalías, como también es cierto que se ha encontrado en esas visitas que el efectivo está siendo mal manejado, también se muestra que en los siniestros reportados se encuentran monto demasiado altos, por falta de cumplimiento de fechas de consignación, esto confirma la falta de capacitación para elevar el compromiso y la responsabilidad en el cargo.

---

<sup>7</sup>Ibid. p. 18.

### 3. NORMA DE PROCEDIMIENTO DE ARQUEOS DE VENTAS DF-22

Por medio de esta política la empresa establece el procedimiento para el reporte, envío y revisión de los arqueos de puntos de ventas, especifica que debe realizar el administrador del punto de venta a final de cada turno: “Al final de cada turno el Administrador o Subadministrador de Punto de venta deberá ejecutar el comprobante de Informe Diario Z (seta) en el sistema Pos, en presencia de la persona responsable de la caja registradora”<sup>8</sup>. Este documento es el que nos muestra de forma resumida los movimientos realizados por ventas, devoluciones y formas de pagos que se hicieron durante el día, este a su vez trae un numero consecutivo que los auxiliares de ingresos deben revisar que este correcto al igual trae de forma resumida las ventas por base gravable la cual también se debe revisar que quede igual en la contabilidad, esto se hace con el fin de tener al día los registros correctos y que los datos que se encuentren en ellas sean fidedignos para dar cumplimiento a las normas básicas de contabilidad.

Este documento debe ser enviado a contabilidad al igual que todos los soportes que sean registrados en el sistema como son: recibos de caja menor, voucher de visas y credirebajas, bonos de fidelización, facturas de proveedor canceladas de contado, cuentas de cobros por servicios si los hubiese, consignaciones, etc., en las políticas se encuentra establecido como y cuando deben ser enviados estos documentos al departamento de contabilidad:

Los documentos soportes del arqueo deben ser enviados así: Punto de venta ubicado a la ciudad de la sede o cercana a ésta deben ser enviados durante los dos días hábiles siguientes al día que se efectuó la venta (mínimo tres veces por semana). Puntos de venta de provincia de acuerdo con el itinerario para envío de correspondencia establecido<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> COPSERVIR LTDA. Documentos normas financieras DF-22, 2010. [Citado 10 de Marzo de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.copservir.com/intranet/>.

<sup>9</sup> Ibid. p. 1.

Esto con el fin de que los auxiliares de ingresos tengan el tiempo suficiente para verificar los registros y revisar que la documentación este completa, y que esta a su vez cumplan con los requisitos legales, de igual manera se requiere de este cumplimiento para poder entregar la información en las fechas de cierres establecidas por el departamento de contabilidad.

Muy a pesar de que esto está establecido, nos encontramos que no se cumple debidamente con el envío de los arqueos en las fechas mencionadas en la norma, por lo que ha generado atrasos en la revisión causando que los auxiliares trabajen extensas jornadas para poder cumplir con las fechas de cierre, y tratando de realizar una revisión que no permita que pasen documentos incompletos o que no cumplan con los requisitos legales.

El auxiliar de ingresos entre sus funciones tiene establecido que debe realizar seguimiento al envío de los arqueos, e informar a los jefes inmediatos si no se está realizando el envío oportuno para que estos a su vez miren las causas de dicho retraso y darle una solución, a pesar de que los auxiliares de ingresos informan de estos casos no se cuenta con el completo apoyo de los jefes y por el contrario toma esto un aspecto diferente al esperado, los administradores cuando no ven que sus jefes se pronuncian sobre esto lo que hacen es retrasar mas el proceso o hacer caso omiso conllevando a un atraso de documentos que en la mayoría de ocasiones son los que mas anomalías presentan y van generando inconsistencias que al cierre de mes son difícil de corregir.

¿Por qué los jefes actúan de esta manera?, como se menciona en el capítulo anterior, muchos por antigüedad omiten pasos, y su director de zona que es su jefe inmediato no hace un debido seguimiento a los informes emitidos por los auxiliares, nos encontramos con situaciones lamentables como jerarquía, esto debido a que los directores de zona tratan a los auxiliares como alguien que no tiene autoridad de exigirles cumplimiento, ven a los auxiliares como un problema dentro de los procesos, no los ven como las personas encargadas de realizar seguimiento al control interno establecido en la empresa; los auxiliares

son un filtro en la organización para darle cumplimiento a los procedimientos ya establecidos. De tal manera se observa que la labor realizada por estos es un tormento mas no un apoyo, otro aspecto a tener en cuenta es poco apoyo por parte de los jefes de los auxiliares y quienes piden que se haga este seguimiento como son los jefes de contabilidad y los de auditoria, ya que ellos también hacen parte del control interno. El departamento de auditoria interna, está encargado de visitar a los puntos de tal manera que las inconsistencias que se encuentren sean corregidas y manejadas bajo las políticas ya establecidas; a parte de esto también realizan una revisión a los auxiliares a manera de monitoreo para confrontar que lo que este en los informes va de acuerdo a lo encontrado al momento de revisar, ellos corroboran que las inconsistencias reportadas en los informes como falta de firmas en los soportes, envío de papelería, fechas de consignación, entre otras, sean reales y que se muestra la situación real del incumpliendo de los puntos de venta.

Se puede concluir, que las políticas y normas de procedimientos establecidas por Copservir, tenderían a mostrar mayores resultados en el logro de sus objetivos, si los trabajadores en general dieran cumplimiento oportuno a estas políticas que son de gran impacto para el control interno de la organización, realizando un mejor tratamiento a este tipo de situaciones, resaltando la importancia que se lograría a través de unas buenas practicas de cumplimiento, apoyando de manera significativa que el margen de incumplimiento sea mínimo, dándole importancia a los informes para crearle un compromiso mayor aquellas personas encargadas de evitar que se desvíen los procesos.

De esta manera, se evitaría causar un desgaste en los que diariamente tienen que velar por que esto se cumpla, porque se vuelve engorroso que todos los meses se presente el informe reportando las mismas inconsistencias y que su trabajo de revisión no es tenido en cuenta para lograr una disminución de errores u omisiones de los procedimientos.

#### **4. GENERALIDADES DEL INCUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS MP-GF-02 Y DF-22**

De acuerdo a la investigación realizada, sobre lo que ha generado la falta de cumplimiento a las políticas que se emplean para el normal desarrollo de las actividades dentro de la organización, y en pro a la mejora y motivación para un buen desempeño en quienes participamos en ellas considero que se deben evaluar las políticas establecidas para la contratación del personal, como la inducción específica al cargo para que se contrata, esto con el fin de que al inicio del desarrollo de las funciones del cargo se tenga el debido conocimiento de las políticas y normas de procedimientos, y evitar que estas sean tomadas de manera particular. Se debe sembrar la cultura de lineamiento a lo establecido y motivar a que si se observa que se puede mejorar hacerlo saber a sus jefes inmediatos para tomar en cuenta esas opiniones de aquellas personas que día a día están desarrollando actividades de la organización, ya que el lema es que todos somos una sola familia y debemos trabajar en mejora de ella, cada aporte beneficia a todos los que estamos en ella.

Por otra parte, tenemos que los encargados de los puntos de venta no tienen un acercamiento con el departamento de contabilidad, que es quienes realizan la revisión de su trabajo en cuanto a documentos contables. En mi concepto se debería realizar por lo menos una reunión cada seis meses para retomar temas como son cambios en las políticas de entrega de documentación ó reforzar dudas que se presenten con respecto a estas normas. Cabe resaltar, que los auxiliares de ingresos son los que revisan y hace un informe de las inconsistencias encontradas, la cual se envía al cierre del mes a los directores de zona y a los puntos de venta, para que sepan en donde están fallando e incumpliendo; esto con el fin de que mejoren y recuerden que existen políticas con respecto a los procedimientos, por lo que considero importante realizar semestralmente esta reunión para resaltar las fallas mas repetitivas y hacer un compromiso de mejoramiento por parte de los administradores para mitigar estas inconsistencias que como lo he mencionado son incumplimiento de

políticas, que de cierta forma generan agotamiento cuando no se ve mejoría a través del tiempo.

También cabe resaltar que hay que dejar claro ante los administradores cual es la función de los auxiliares de ingreso, ya que en muchas ocasiones se torna un ambiente algo incomodo cuando estos informan dichas inconsistencias al momento de la revisión, y muchos de los administradores no toman en cuenta las sugerencias para mejorar. Esto se debe a que ven a los auxiliares como un enemigo o un perseguidor de errores y no como a un compañero que tiene como función velar por el cumplimiento de las políticas establecidas para cada procedimiento; no obstante, esto no se da de manera aislada a los directores de zona que no aclaran la función de los auxiliares sino que apoyan a que se les tome como una persona cuestionadora, mas no como un apoyo para mejorar.

#### **4.1 CAUSAS Y CONSECUENCIAS GENERADORAS DEL INCUMPLIMIENTO**

Podemos resumir que las causas de mayor relevancia en las normas expuestas en los capítulos anteriores radican en falta de compromiso y responsabilidad sobre la aplicación de estas, generando con ella una serie de consecuencias que afectan el curso normal de las actividades de organización entre estas tenemos las siguientes.

Fallas en el proceso de inducción al cargo, que son generadas por la falta de seguimiento sobre si realmente se realizo a la persona que va recibir el nuevo cargo la debida inducción. Esto a su vez conlleva a que esta persona no realice sus funciones de manera adecuada y regido bajo las políticas establecidas.

Desorganización de tareas por parte de los administradores de los puntos de venta; de igual manera, los directores de zona quienes son sus jefes inmediatos no tienen en cuenta los informes emitidos por los auxiliares de



ingreso, para poder tomar los correctivos necesarios antes de que ocurra una falta grave.

Error en los registros contables, esto se debe al retraso que genera el administrador del punto de venta cuando no envía en las fechas establecidas la papelería a contabilidad para su revisión, como consecuencia de esto se retrasa la revisión de los documentos, los auxiliares realizan extensas jornadas de trabajo para poder cumplir con la fecha del cierre y en ocasiones por este hecho y debido al cansancio tienen que realizar reclasificaciones de los registros.

Por último encontramos, que debido a este tipo de hechos el clima organizacional se ve afectado, ya que no se encuentra apoyo por parte de los jefes para disminuir estas causas y desmotiva a los auxiliares de modo que se ve reflejado en la realización de su trabajo.

## **5. ACTIVIDADES PARA LA DISMINUCIÓN DE INCUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS**

Como parte de un buen desarrollo de mejoramiento al cumplimiento de las normas mencionadas y que son de suma importancia en el desarrollo de la organización, no está demás desarrollar actividades que midan que tan actualizados están con respecto a las normas, no con el fin de desmotivar sino con el fin de incentivar a la lectura de ellas, para que no haya desconocimiento u olvido de las mismas. Estas evaluaciones se realizarían no por medio de la página de la empresa sino en las reuniones trimestrales, ya que así como se habla de cumplimiento de metas en cuanto a ventas, también se debería de hablar de mejoramiento en cuanto a aplicación de normas que también se verían reflejadas en un mayor rendimiento en la empresa.

Para que esta actividad de resultado, hay que hacerlo de manera dinámica para que no se convierta en algo rutinario y desgastante, sino que se vea como

una forma de instruirnos y conocer cuál es el verdadero fin de tener políticas de procedimientos y en que nos benefician, ya que se tiene un concepto de que la parte normativa y contable es portadora solo de malas noticias –y realmente es la que nos muestra que también estamos frente a la competencia–, y teniendo en cuenta que entre mejor le vaya a la organización más beneficios obtendremos como parte de ella al igual que nuestras familias.

También hay que recordar que la organización se encuentra bajo una entidad reguladora del Estado debido a procesos judiciales que aun no han sido resueltos en su totalidad, y es con más razón que debemos cumplir con estas políticas; para evitar así malos entendidos que puedan perjudicar la continuidad que hasta ahora ha logrado a pesar de estos problemas, es una manera clara y lógica para que sigamos funcionando como empresa y contribuir al crecimiento comercial y generar mas empleos que es algo que necesita nuestro país.

A si, teniendo en cuenta que lo que se busca es un mejoramiento en cuanto a las actividades que se deben desarrollar en las tareas diarias que es donde aplicamos las políticas de procedimiento; se debe tener en cuenta las personas que participan en ellas y saber que piensan de estas propuesta para contribuir a que todo se maneje de manera adecuada para lograr tener una mejor comunicación interna y buen uso de las herramientas que nos brinda la empresa para desarrollar estas actividades, por eso considero que se expongan estas ideas y de igual todos aporten para determinar donde radican las fallas y tomar de fondo la situación que causa dicho problema para que todos en conjunto logremos mitigar esta situación.

Se ha expuesto mi punto de vista en cuanto a la situación que he podido palpar a través del desarrollo de mis funciones, pero considero que hay que mirar todas partes que intervienen en ellas para tomar de raíz dicho problemas y lograr un completo mejoramiento de estas, con la participación de todos sería mas fácil lograr que se mire desde todas las perspectivas, y así todos conocer mas a fondo y de manera clara como participamos y contribuimos al buen desarrollo de la organización, realizando de manera adecuada lo que está

establecido y si hay que mejorar lo hacemos de manera que todos sean conscientes de como participamos en esta mejora, y que papel jugamos ya que todo es una cadena y con un eslabón que se suelte lo demás no funciona de manera correcta.

## **CONCLUSIÓN**

Las empresas implementan políticas de procedimientos para lograr un correcto manejo de las actividades diarias, Copservir Ltda., se encuentra dentro de este proceso y no se trata de ser perfecto sino de trabajar bajo estos lineamientos para lograr alcanzar los objetivos de la organización, por esta razón realice un análisis sobre aquellas normas que dentro de mis funciones de revisión encuentro que son incumplidas con mucha frecuencia.

Los beneficios que la empresa obtendría si se logra que esto disminuya sería significativas para mejorar el control interno, las empresas buscan continuamente mejorar en sus procesos contando con la participación de todo el personal que participa en los procedimientos y que aporta al manejo adecuado de los procesos, en este caso las consignaciones de la venta y los arqueos de venta, que es responsabilidad del administrador del punto, pero que a su vez para que esto se cumpla debe ser controlada y evaluada por los jefes inmediatos para no dejar salir de control la situación.

Teniendo en cuenta las causas generadoras de estos incumplimientos, se logro dar unas sugerencias y recomendaciones para corregir las fallas que se presentan al momento de la inducción a un cargo, para de esta forma lograr mitigar los errores que se presentan en los informes de inconsistencias, a causa de la falta de cumplimiento.

## GLOSARIO

**CONSIGNACIÓN:** ingreso o deposito de efectivo a una entidad financiera.

**CONTROL INTERNO:** El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificara la confiabilidad de los datos contables.

**EFFECTIVO:** dinero en monedas o en billetes.

**INCUMPLIMIENTO:** omisión de una obligación o compromiso.

**NORMA:** conjunto de principios por lo que se rigen todas las decisiones administrativas, para que el progreso y desarrollo de la empresa se dirijan hacia los objetivos, facilitando las labores.

**POLÍTICAS EMPRESARIALES:** es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Son el compromiso de la empresa; al desplegar a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se esfuerza el compromiso y la participación del personal.

**PUNTOS DE VENTA:** es el lugar donde el cliente tiene la posibilidad de conocer y adquirir los productos ofrecidos por determinada compañía.

**VOUCHER:** certificado de pago.

## BIBLIOGRAFÍA

COPSERVIR LTDA.

<http://www.copservir.com/intranet/>

<http://www.monografias.com/trabajos16/control-interno/control-interno.shtml>

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Normas-Políticas-y-Procedimientos/4323597.html>

<http://www.definition-of.net/definicion-de-incumplimiento>

<http://www.luisbonilla.com/gratis/gestionpymes/politica-empresarial.htm>

<http://mx.answers.yahoo.com/question/index?qid=20080208230316AAp9ri1>