

**PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL ÁREA FINANCIERA DE LA EMPRESA  
FERTILIZANTES COLOMBIANOS S.A. BARRANCABERMEJA**

**MABEL CECILIA SERPA RODRÍGUEZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA  
BARRANCABERMEJA  
2004**

**PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL ÁREA FINANCIERA DE LA EMPRESA  
FERTILIZANTES COLOMBIANOS S.A. BARRANCABERMEJA**

**MABEL CECILIA SERPA RODRÍGUEZ**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de Profesional en  
Gestión Empresarial

**ORLANDO ORDÓÑEZ PLATA**  
Gestor Empresarial

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA - INSED  
BARRANCABERMEJA  
2004**

## **Dedicatoria**

*A todos aquellos que han puesto su fe en mí, y a todos los que me han enseñado las cosas simples de la vida. A todo ellos, ahora, les pertenece el fruto de mi esfuerzo.*

*Mabel Cecilia Serpa Rodríguez*

## **AGRADECIMIENTOS**

La autora expresa su agradecimiento a:

A Dios por su guía y apoyo en las circunstancias benignas y adversas en el desarrollo de las actividades.

Al Economista Carmelo Enrique Reyes Herazo por su valiosa e incondicional ayuda durante la etapa del proyecto.

Al Docente Orlando Ordóñez Plata por su orientación profesional.

Al Personal de la Empresa y en especial a los funcionarios del área financiera por brindarme su ayuda y su tiempo durante la realización de este estudio.

A mi familia por su apoyo incondicional.

A las personas que me impulsaron para iniciar esta carrera y en este momento no están a mi lado para compartir mi triunfo.

A todas aquellas personas que de una u otra forma han contribuido a mi formación profesional.

## CONTENIDO

	<b>Página</b>
INTRODUCCIÓN .....	17
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO .....	18
1.1 ANTECEDENTES .....	18
1.2 PRESENTACION DE LA EMPRESA FERTILIZANTES COLOMBIANOS S.A. .20	
1.2.1 Identificación de la empresa. ....	20
1.2.2 Generalidades de la Empresa. . ....	21
1.2.3 Misión .....	22
1.2.4 Visión.:.....	22
1.2.5 Valores Corporativos.. ....	22
1.2.6 Estructura Organizacional.....	23
1.2.7 Portafolio de Productos. ....	24
1.3 ASPECTOS LEGALES .....	26
1.4 MARCO TEÓRICO.....	27
1.4.1 El proceso administrativo y la contabilidad.....	27
1.4.2 La naturaleza de planeación y de control. ....	27
1.4.3 Posición del área financiera en la empresa. ....	28
1.4.4 Tipos de autoridades. . ....	28
1.4.5 Contabilidad financiera. . ....	28
1.4.6 Contabilidad administrativa. ....	28
1.4.7 Presupuesto. ....	28
1.4.8 Plan estratégico. . ....	29
1.4.9 Sistema de control administrativo y metas organizacionales. ....	29
1.4.10 Metas organizacionales. . ....	29
1.4.11 Diseño de sistemas de control administrativo. ....	29
1.4.12 Entidad económica. . ....	29
1.4.13 Personas jurídicas. ....	30
1.4.14 Aportes de los recursos financieros.....	30
1.4.15 Desarrollo de las medidas del desempeño.. ....	30
1.4.16 Proceso contable. . ....	30
1.4.17 Fases del proceso contable. ....	31
1.4.18 Periodo contable. . ....	32
1.4.19 Usuarios de la información financiera.....	32
1.4.20 Utilización de la información contable. ....	32
1.4.21 Características de la información financiera. ....	33

1.4.22 Estados financieros.....	33
2. DISEÑO METODOLÓGICO .....	39
2.1 TIPO DE ESTUDIO .....	39
2.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	40
2.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	40
3. ESTADO ACTUAL DEL ÁREA FINANCIERA.....	42
3.1 ASPECTOS GENERALES .....	42
3.2 ANÁLISIS FINANCIERO.....	43
4. PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL ÁREA FINANCIERA.....	48
4.1 MANUAL DE FUNCIONES.....	48
4.1.2 Lista de los Manuales de Funciones .....	52
4.1.2.1 Director Financiero.....	52
4.1.2.2 Asistente Dirección Financiera .....	53
4.1.2.3 Cajera Principal.....	54
4.1.2.4 Jefe Departamento de Contabilidad .....	54
4.1.2.5 Coordinador de Contabilidad .....	55
4.1.2.6 Auxiliar Contable I.....	56
4.1.2.7 Auxiliar Contable II.....	57
4.1.2.8 Coordinador de Nómina.....	58
4.1.2.9 Jefe del Departamento de Materiales.....	58
4.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	59
4.2.1 Generalidades del Manual de Procedimientos.....	66
4.2.2 Objetivos y Ventajas. . .....	66
4.2.3 Características .....	66
4.2.4 Etapas del Proceso.....	66
4.3 DISEÑO PARA OPTIMIZAR EL MANEJO DE TESORERÍA .....	80
5. PLAN DE MEJORAMIENTO ÁREA FINANCIERA - TESORERÍA DE FERTILIZANTES COLOMBIANOS, S.A.....	81
5.1 CICLO DE OPERACIONES DE FERTILIZANTES COLOMBIANOS, S.A. ....	81
5.1.1 Compras.....	82
5.1.2 Los inventarios:.....	84
CONCLUSIONES .....	88
RECOMENDACIONES.....	90
BIBLIOGRAFÍA .....	91
DECRETO 2170 DE 2002 .....	98

## LISTA DE FIGURAS

Página

Figura 1. Ubicación Geográfica de la Empresa .....	21
Figura 2. Organigrama de la Empresa Fertilizantes Colombianos S.A.....	24

## LISTA DE FOTOGRAFÍAS

Página

Fotografía 1. Productos Sólidos.....24

Fotografía 2. Productos Líquidos.....25

## **LISTA DE ANEXOS**

- Anexo A. Estatutos
- Anexo B. Decreto 2649 de Diciembre 24 1993
- Anexo C. Resolución 444 de 1995
- Anexo D. Ley 80 de 1993 y sus Decretos Reglamentarios
- Anexo E. Estatuto Orgánico de Presupuesto: Leyes 38 de 1998, Ley 179 de 1994, Ley 225 de 1995; Compilado en el Decreto 111 de 1996.
- Anexo F. Resolución 373 de Diciembre 20 de 1999
- Anexo G. Resolución 377 de diciembre 23 de 1999
- Anexo H. Resolución 196 de julio 23 de 2001
- Anexo I. Circular Externa 031 de Enero 12 de 2000
- Anexo J Circular Externa 032 de Enero 14 de 2000

## GLOSARIO

**ACTIVO:** Es la representación financiera de los recursos obtenidos por el ente económico como resultado de eventos pasados, de cuya utilización se espera que fluyan a la empresa beneficios económicos futuros.

**ACTIVIDADES:** Son funciones u operaciones que deben ejecutar los funcionarios o trabajadores.

**ÁREA O CENTRO DE RESPONSABILIDAD:** Es un conjunto de actividades asignadas a un administrador o a un grupo de administradores u otros empleados. Por ejemplo el Departamento de producción puede ser un área o centro de responsabilidad para el jefe del departamento.

Un sistema de control administrativo efectivo hace que cada administrador de nivel operativo sea responsable de un grupo de actividades y objetivos y que luego elabore un informe sobre:

- ✓ Los resultados de las actividades
- ✓ La influencia del administrador sobre tales resultados
- ✓ Los efectos de los eventos no controlables

**CAUSACION:** Hecho jurídico material que da nacimiento a la obligación.

### CENTRO DE COSTO

Es un área o centro de responsabilidad por el cual se acumulan los costos. Sus responsabilidades financieras sólo son las de controlar y reportar los costos. Un departamento puede contener varios centros de costos o un departamento se puede considerar como un único centro de costos.

**CENTRO DE RESPONSABILIDAD:** Es responsable de controlar tanto los Ingresos como los costos y/o gastos, es decir la rentabilidad.

**CONTROL:** Conjunto de normas, procedimientos, actuaciones, actitudes que conducen al logro de objetivos predeterminados.

**CONTROL INTERNO:** Es el proceso mediante el cual las actividades de una organización se adaptan a un plan de acción deseado y dicho plan se acopla a sus necesidades.

**COSTO:** Representa la inversión necesaria para producir o adquirir artículos para la venta.

**EFICACIA:** Análisis de la oportunidad con la que las entidades encargadas de la producción de bienes y la presentación de servicios logran sus resultados.

**EFICIENCIA:** Examen de los costos con que las Entidades encargadas de la producción de bienes y la prestación de sus servicios alcanzan sus objetivos y resultados.

**ESTATUTOS:** Conjunto de normas que rigen la organización y funcionamiento de una empresa.

**ENTE ECONOMICO:** Es la empresa, esto es, la actividad económica organizada como una unidad, respecto de la cual se predica el control de los recursos.

**ENTIDADES CON ANIMO DE LUCRO:** Son las sociedades comerciales y pueden estar organizadas como sociedades anónimas, limitadas, en comanditas simples o por acciones.

**ENTIDADES SIN ANIMO DE LUCRO:** Buscan un beneficio social para la comunidad o sus asociados.

**ENTIDADES PRIVADAS:** El capital es aportado por particulares.

**ENTIDADES PUBLICAS:** El capital es aportado por el Estado.

**ENTIDADES MIXTAS:** El capital es aportado por los particulares y el Estado.

**GASTO:** Erogación necesaria para el desarrollo de la actividad mercantil.

**INGRESOS:** Representa flujos de entrada de recursos, en forma de incrementos del Activo o disminuciones del pasivo o una combinación de ambos, que generan incrementos en el patrimonio, devengados por la venta de bienes, por la prestación de servicios o por la ejecución de otras actividades, realizadas durante un período, que no provienen de los aportes de capital.

**MANUAL:** Documento que contiene en forma adecuada y sistemática, información e instrucciones sobre aspectos organizacionales necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

**PASIVO:** Es la representación financiera de una obligación presente del ente económico, derivada de eventos pasados, en virtud de la cual se reconoce que en el futuro se deberá transferir recursos o proveer servicios a otros entes.

**PATRIMONIO:** Es el valor residual de los activos del ente económico, después de deducir todos sus pasivos.

**PRESUPUESTO:** Instrumento de planeación y control realizado sobre bases estadísticas para proyectar resultados.

**PRINCIPIOS O NORMAS DE CONTABILIDAD:** Conjunto de conceptos básicos y de reglas que deben ser observados al registrar e informar contablemente sobre los asuntos y actividades de personas naturales o jurídicas.

**PROCEDIMIENTOS:** Sistema, método o forma de llevar a cabo una actuación, solucionar un problema o alcanzar un resultado concreto.

**PROCESO:** Secuencia de operaciones que permiten la obtención de información de un resultado aceptado.

**UTILIDADES:** Diferencia entre los Ingresos, los gastos y costos en una sociedad, en un período determinado.

TITULO\*: PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL ÁREA FINANCIERA DE LA EMPRESA FERTILIZANTES COLOMBIANOS S.A. BARRANCABERMEJA

AUTORES: SERPA RODRÍGUEZ, Mabel\*\*.

PALABRAS CLAVES: Manual de Procedimientos, Manual de Funciones, Área Financiera, Estados Financieros, Optimización.

CONTENIDO:

Fertilizantes Colombianos, S.A., considera de gran importancia conocer de manera oportuna el estado de las áreas administrativas, operativas y financieras de la empresa, en la cual la información que se recibe no esta actualizada, razón por la cual se considera poco confiable e inoportuna, por tanto pueda estar afectando al sistema contable y por ende las decisiones financieras a corto, mediano y largo plazo; así mismo una revisión completa de todos los procesos contables, procedimientos, actividades y responsabilidades de las operaciones que se efectuarán en la empresa.

La administración de FERTICOL, S.A. es consciente de que existen esta fallas en el sistema financiero y que se deben diseñar mecanismos para anticiparse a los cambios del ambiente interno y externo, que es una de las preocupaciones y necesidades más apremiantes de los altos directivos, responsables de la eficiencia, eficacia y efectividad de su organización.

El diseño comprende un Plan de Mejoramiento en el Área Financiera que al implementarse asegure el grado de calidad y confiabilidad necesaria para el logro de los objetivos y metas trazados.

La información financiera es útil a los administradores para tomar decisiones de planeación y control a corto plazo, para formular políticas globales y planes a largo plazo, aplicando un sistema contable que reúna y reporte nuevos datos y deje de reportar la información que ya no es necesaria. Los cambios que afectan al Área Financiera incluyen la organización en el manejo de la información y en el crecimiento de la Empresa.

---

\* Proyecto de Grado

\*\* Instituto de Educación a Distancia, Gestión Empresarial

Director Orlando Ordóñez Plata

Como resultado del Plan de Mejoramiento en el área financiera presentará unos informes financieros oportunos y sistemáticos proporcionados por el sistema contable que son la fuente principal de la retroalimentación.

La retroalimentación es generada por la acción y esta última se determina por la Planeación. La planeación se refiere a fijar objetivos y delinear cómo se lograrán.

TITLE\*: PLAN OF IMPROVEMENT IN THE FINANCIAL AREA OF THE COMPANY FERTILIZERS COLOMBIAN CORP. BARRANCABERMEJA

AUTHORS: SERPA RODRIGUEZ, Mabel\*\*.

KEYWORDS: Manual of Procedures, Manual of Functions, Financial Area, Financial affairs.

CONTENT:

Fertilizantes Colombianos, S.A., considers that is very important to look over the financial, operating and administrative areas of the enterprise, in which the input of information is not so opportune and trustworthy therefore it could be affecting the accounting system; likewise a complete checking of accounting process, procedures, activities and responsibilities of operations that will be carry out at the enterprise.

FERTICOL, S.A., administration is conscious that there are faults in the financial system and mechanisms must be designed to anticipate to the changes of internal environment, due to it is one of the biggest worry and necessity of managers that are responsible for the efficiency and efficacy and efficacy of the organization.

The design include an improvement plan in the financial area that when it is going to be implemented con insure the degree of quality and trust necessary to achieve the set objectives and goals.

Financial information is useful to the managers to take short term planning decisions, to formulate long-tem plans and global politics, using an accounting system that joins and reports new data and quit reporting information that is not necessary. Changes that affect financial area include information management organization likewise in the increase of the enterprise.

As a result of improvement plan, the financial area will present some systematic and opportune information reports provided by the accounting system that are the main resource of feedback.

The feedback is generated by the action and this one is determined by planning. Planning refers to the way of setting objectives and outlining how to achieve them.

---

\* Graduation Project

\*\*Distancie Education Institute,ncia, Managerial Administration

Managing Orlando Ordóñez Plata

## INTRODUCCIÓN

En la actual situación Colombiana, de desaceleración económica, las empresas con difíciles situaciones técnicas, administrativas y financieras se han visto avocadas a presentar situaciones riesgosas (grandes pérdidas por la disminución de sus ingresos operacionales), que van en detrimento de las finanzas y la sostenibilidad de las mismas, en un medio que día a día van cambiando, sobre todo las relaciones comerciales en el ámbito nacional e internacional. De esta situación no se han escapado algunas empresas Industriales y Comerciales del Estado, las cuales presentan una situación de alto riesgo por sus malos resultados de ejercicios anteriores; un ejemplo de esta es FERTILIZANTES COLOMBIANOS, S.A. – FERTICOL, S.A..

El objetivo principal de este Proyecto fue diseñar un plan de mejoramiento en el área financiera de FERTILIZANTES COLOMBIANOS S.A., determinando las actividades básicas y orientar los mecanismos de evaluación del sistema para así realizar la toma oportuna de decisiones administrativas, operativas y financieras en el corto, mediano y largo plazo, así como en el proceso administrativo.

Para lograr esto el proyecto tiene unos alcances que van desde conocer el estado actual del área financiera de la compañía, definir las actividades mínimas, para el diseño y evaluación del proceso de gestión financiera para garantizar la eficiencia y efectividad de los controles económicos, diseñar el Manual de Funciones de los diferentes cargos existentes en la dirección financiera, actualizar el Manual de Procedimientos del área financiera y diseñar un mecanismo para optimizar el manejo de la Tesorería.

La metodología implementada para el logro final de la presente investigación fue mediante la aplicación del tipo de investigación descriptivo y el método de investigación de síntesis y análisis, los cuales permitieron lograr los objetivos planteados.

Como resultado final el proyecto presenta un Manual de Funciones, manual de Procedimientos, Plan de Mejoramiento del Área Financiera y una serie de conclusiones y recomendaciones como resultado de los análisis previos que se espera sean de la mayor utilidad posible en la toma de decisiones para la Administración de FERTILIZANTES COLOMBIANOS S.A., en busca del crecimiento y la permanencia de la empresa en el mercado nacional.

## **1. GENERALIDADES DEL PROYECTO**

### **1.1 ANTECEDENTES**

FERTILIZANTES COLOMBIANOS, S.A. (FERTICOL, S.A.), fue constituida por medio de la Escritura Pública 530 del 3 de marzo de 1966, con el objeto social de producir, distribuir y vender productos petroquímicos, especialmente Fertilizantes ó abonos nitrogenados; FERTICOL, S.A., es la única empresa en el país productora de Abonos Nitrogenados. Durante muchos años la empresa atravesó por diferentes etapas de crisis, moderadas algunas debido a la obsolescencia mecánica y tecnológica de sus equipos de producción. Esta situación se fue agravando debido a múltiples factores entre ellos el más preponderante fue la apertura económica de principios de la década del 90, a tal punto que a partir del 6 de diciembre del año 2002 se celebra un Acuerdo de Reestructuración Empresarial radicado ante la Superintendencia de Sociedades mediante oficio 155-2002-01-159731, para lo cual esta entidad designó como promotor al Doctor ÁLVARO ISAZA UPEGUI; así mismo acreedores internos y externos de la empresa Fertilizantes Colombianos, S.A., con fundamento en la ley 550 de 1999.

Este acuerdo busca solucionar las dificultades que llevaron a la empresa a solicitar la reestructuración económica y en especial regular el funcionamiento de la misma para obtener su reactivación operativa, financiera, comercial y administrativa, proteger el empleo, satisfacer las obligaciones contraídas con sus acreedores y normalizar el pago del pasivo pensional, todo conforme a lo previsto. Entre los acreedores de Ferticol, S.A. se encuentran: ECOPETROL S.A., Caja Agraria en Liquidación, DIAN, I.S.S., FONDO DE Pensiones y Cesantías Santander, Colfondos, Porvenir, S.A., SR Productos Químicos, Unimec, Ferretería Todo Acero, Unidad Móvil de Atención Médica, Coostransmagdalena, Metalúrgica de Santander, Municipio de Barrancabermeja.

El promotor del acuerdo de reestructuración, luego de examinar la situación operacional, financiera, de mercado, administrativa, legal y contable, en cumplimiento del dispuesto por el artículo 8 numeral 7 de la ley 550 de 1999 procede a establecer las condiciones de viabilidad de la sociedad deudora.

Como tema directamente relacionado con su viabilidad futura FERTICOL, S.A. tendrá que incluir en sus proyecciones partidas suficientes para efectuar un inmediato mantenimiento de su planta de amoníaco como lo son, entre otros, la reposición de piezas y partes para los compresores, los tubos para el horno, catalizadores y el intercambiador de calor lo que debe repercutir en una mayor eficiencia y le representará un crecimiento mas adecuado de la producción, la estabilidad y recuperación de la empresa. Esta inversión que se estima en una suma cercana a \$1.600 millones le permitirían a la empresa producir unas 23.000

toneladas adicionales de Nitrato de Amonio, que a los precios del mercado de hoy representaría un ingreso adicional anual por \$9.000.000.000=.

Igualmente se deberá elaborar y ejecutar un plan de negocios e inversiones que determinará el comportamiento y gestión futura de la sociedad y de sus administradores, todo lo cual hace parte del Código de Conducta Empresarial que más adelante se establece en este documento.

La recuperación se sustenta sobre la base de la generación operativa de caja anual y el flujo de caja de la empresa, por un lado y una posible capitalización de acreencias o daciones en pago, por el otro, lo que le permitiría a FERTICOL, S.A. cancelar sus obligaciones y rebajar sustancialmente su pasivo, para lograr un endeudamiento sostenible.

Las proyecciones que sirvieron de base para la celebración del presente convenio fueron elaboradas por los administradores de la sociedad deudora, dentro de la mayor buena fe, bajo su propia responsabilidad y fueron conocidas y estuvieron a disposición de los acreedores con la suficiente antelación en respeto al principio de la transparencia y reflejan un escenario que se podría denominar moderado. Ferticol, S.A. podrá operar sin contratiempos y logrará solucionar la totalidad de las obligaciones a sus cargos si se dan las siguientes condiciones:

Si se obtiene una capitalización de acreencias, al menos, por un valor de \$18.000 millones, si los acreedores reciben daciones en pago de activos inmuebles no operacionales que compense en parte el valor de la no capitalización mencionada; o alternativamente si se difiere el pago de dicha suma a largo plazo (cinco años) y con un reconocimiento de intereses liquidados al IPC.

Si se mantiene un estricto control sobre los gastos de operación (producción, administración y venta) con el fin de conservar los niveles de ingresos y egresos indicados en el flujo de caja proyectado.

Si se obtiene y mantiene el capital de trabajo adecuado sin que tenga que ser subsidiado en el suministro de gas natural.

Si se cumple, en términos corrientes, las obligaciones surgidas con posterioridad a la fecha de iniciación de promoción de éste acuerdo, esto es a partir del 6 de diciembre de 2002.

A 28 de febrero de 2003 FERTICOL, S.A. cuenta con un patrimonio negativo por valor de \$5.814 millones, lo cual hace que la empresa se encuentre incurso en la causal de disolución por pérdidas, establecida en el Código de Comercio. Lo anterior, aunando a la existencia en su balance de activos diferidos por \$2.349 millones que corresponden a los gastos incurridos durante el período de la suspensión de las operaciones de la compañía que fueron capitalizados por ésta, y

que vienen siendo amortizadas generando una presión sobre el Estado de Pérdidas y Ganancias de la empresa, hacen que se requiera una capitalización de acreencias por un monto mínimo de \$9 millardos, con el fin de restablecer el patrimonio de la compañía y subsanar la causal de disolución por pérdidas.

Es importante resaltar la obligación que impone la ley 550 de 1999 de normalizar el pago del pasivo pensional. Para estos efectos, en este acuerdo, se dispuso la constitución de un patrimonio autónomo que permitirá a FERTICOL, S.A. hacer abonos mensuales hasta completar una reserva al 31 de diciembre de 2010 por valor de \$7.676.501.000= destinada a conmutar las pensiones de jubilación.

En estos momentos desde antes y después de la firma del acuerdo, la empresa trazó unos objetivos para el control de Gastos y la recuperación financiera, donde lo más relevante se ha materializado en negociaciones con el Sindicato de base, permitiendo en la parte contractual los siguientes acuerdos:

- ♣ Prórroga de la Convención Colectiva sin revisión de ningún punto.
- ♣ Movilidad de la mano de obra para eliminar jornadas de 12 horas.
- ♣ Reducción del transporte de personal.
- ♣ Descentralización administrativa del Colegio.

Aún con todas las dificultades económicas en Ferticol, S.A. pudo mantener la operación del negocio sin traumatismo alguno hasta noviembre de 2003, fecha en la cual el colapso del Cigüeñal de un Compresor de la Planta de Amoniaco que es la productora de Materia prima para las demás unidades operativas, ante esto fue posible atender el pasivo laboral de 2002, y pagos de estricto cumplimiento que demandaron \$900 millones adicionales a lo corriente del año 2003.

La limitación de la materia prima que quedó reducida al 50% le ha generado a la empresa atrasos en los compromisos del acuerdo dado que esto limita la producción en la compañía, situación está que cambia la proyección financiera, arrastrando a una posición más crítica para el cumplimiento del Acuerdo; aunando a esto el pago anticipado del mismo por no tener acceso a crédito por parte de los proveedores, a pesar de todo esto Ferticol ha logrado mantenerse y cumplir.

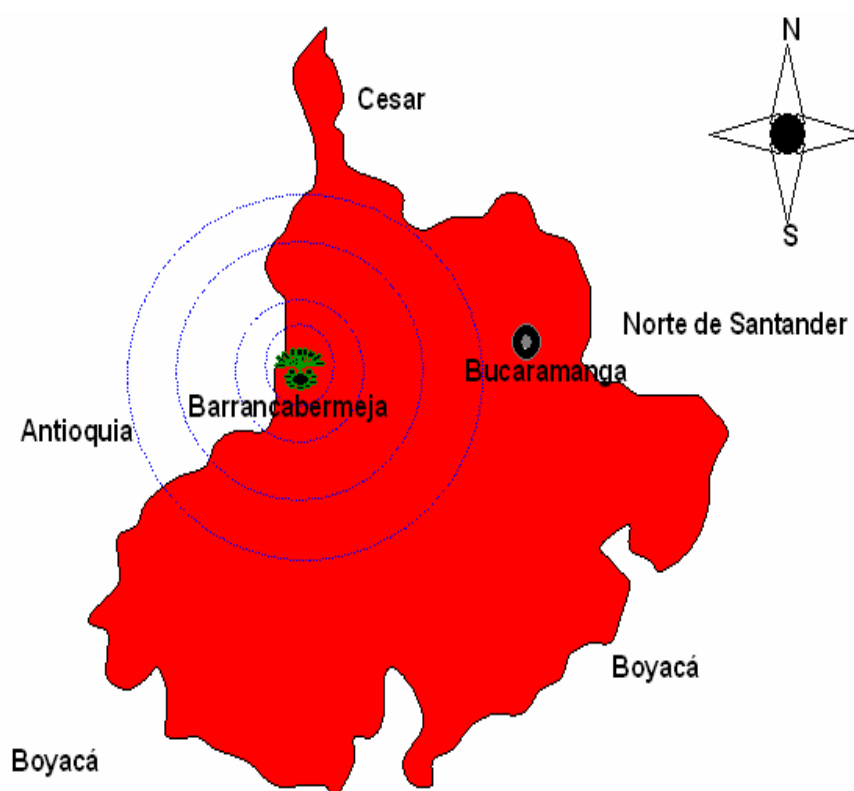
## **1.2 PRESENTACION DE LA EMPRESA FERTILIZANTES COLOMBIANOS S.A.**

1.2.1 Identificación de la empresa Fertilizantes Colombianos S.A. es una empresa del sector petroquímico, ubicada en Barrancabermeja, Departamento de Santander.

Fue creada con el objeto social de producir, distribuir y comercializar productos petroquímicos y especialmente abonos químicos y sus elementos. El objeto que se buscó al organizar esta empresa, fue el de solucionar una de las más agudas

necesidades del país, la de obtener abonos químicos localmente que no solo permitieran el ahorro de divisas que representarían, por su buena calidad y precio razonable, un apoyo decisivo al incremento de la producción Agrícola Colombiana.

Figura 1. Ubicación Geográfica de la Empresa



Fuente: Gerencia General

1.2.2 Generalidades de la Empresa. A continuación se describen los aspectos históricos más importantes de la compañía.

El 3 de marzo de 1966 por Escritura Pública fue constituida la Empresa FERTILIZANTES COLOMBIANOS, S.A., con un Capital Autorizado por valor de \$4.500.182 compuesto de 480.018 acciones con valor nominal de \$10= por acción. Los accionistas son: Inupaz, Caja Agraria, Ecopetrol, UIS, Coljap y otros accionistas. A mediados de 1967 se inició la instalación de una nueva Planta de

Amoníaco y la rehabilitación de las plantas de Nitrato de Amonio y Urea; estas plantas entraron en operación en los primeros meses del año 1968 y continuaron interrumpidamente hasta el mes de agosto de 1999 cuando por problemas técnicos en el Gasoducto que alimentaba a la factoría hubo necesidad de suspender la operación para construir un nuevo Gasoducto.

A partir del 6 de diciembre del año 2002 la empresa se acoge a un proceso de Reestructuración Administrativa y Financiera amparada en la Ley 550 y desde ese momento entra en un proceso de reestructuración de sus activos, patrimonio y negociación con sus acreedores para acordar la forma de pago de los pasivos, con el fin de hacer la empresa viable económica y financieramente a fin de asegurar su permanencia hacia el futuro.

1.2.3 Misión. La misión empresarial se define en las siguientes líneas.

“Somos una empresa petroquímica que produce y comercializa abonos, dirigidos a los productores del Agro Colombiano, en el mejoramiento eficiente de sus cultivos, con distribuidores en las zonas de: Cundinamarca, Santander, Boyacá, cumpliendo con estándares de calidad, precio y oportunidad, asegurando su posicionamiento en el mercado nacional, en armonía con el entorno”

1.2.4 Visión. Se muestra de la siguiente manera:

“En 2020 FERTICOL S.A. será una empresa rentable, con alta capacidad de adaptar sus productos a las necesidades del cliente en el sector agroquímico nacional y de países del área agroquímica, implementando tecnologías acordes con las exigencias del entorno y del mercado”.

1.2.5 Valores Corporativos. Son grandes convicciones que identifican a esta organización.

❖ Eficiencia: “Este valor se da en la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados frente a los recursos obtenidos al menor costo en igualdad de condiciones y oportunidad”

❖ Eficacia: “Se da en el éxito de los programas o de las actividades para el logro de los objetivos y metas predeterminadas en términos de cantidad, calidad y oportunidad de los bienes y servicios producidos”.

❖ Calidad del Servicio: “Es hacer las cosas siempre bien”.

❖ Comunicación: “Uno de los valores más importantes para el hombre es, sin duda alguna, el de la comunicación. La comunicación que acerca a las personas; que respeta y tiene en cuenta los sentimientos del otro; que facilita y favorece las relaciones interpersonales en Ferticol, S.A.”

❖ Trabajo en Equipo: “Encaminar nuestras acciones individuales a la colaboración con nuestros compañeros de trabajo. Esto requiere conocer y compartir los objetivos que se persiguen como grupo, contribuir de manera responsable y entusiasta a la realización de la tarea y el apoyo mutuo”.

❖ Competitividad: “Mantenimiento y superación del posicionamiento en el mercado”.

Todos estos anteriores valores traen las siguientes ventajas para el buen funcionamiento de Ferticol, S.A.:

Obtiene un comportamiento Organizacional basado en valores como algo imperativo para ser competitivos, una vez que nuestra Empresa tenga una clara comprensión de su misión y sus valores, contará con una base sólida para evaluar las prácticas administrativas y ponerlas de acuerdo con la misión y los valores expresados.

Ser conscientes de que cada uno de nosotros jugamos un papel importante y ayudamos desde nuestro lugar de trabajo a mejorar el ambiente Organizacional cada día, mediante la aplicación del manual de valores.

Se tiene la oportunidad de destacar a través de los grupos de mejoramiento los valores de cada persona logrando reconocimiento entre sus compañeros y estímulo personal.

Obtener una organización competitiva la cual se destaca entre su comunidad por desarrollarse con bases morales, éticas, dando ejemplo de que se puede cambiar en nuestras falencias y comprometerse con responsabilidad.

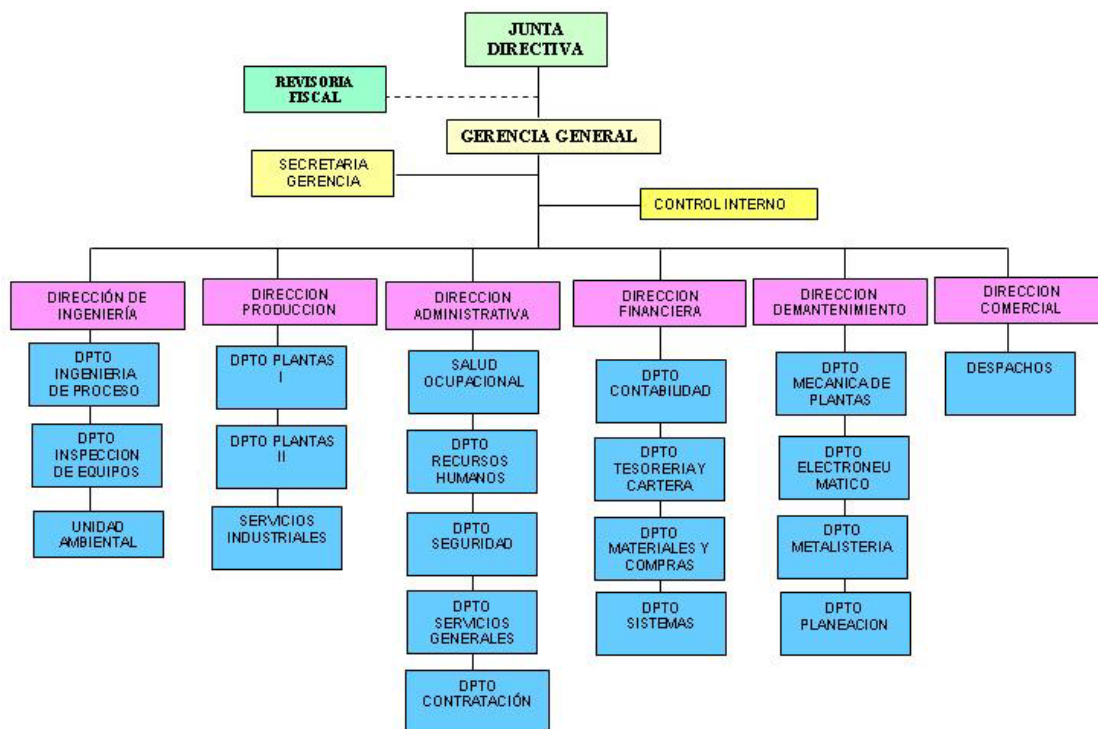
El manual de valores es una herramienta básica para el cumplimiento del sistema de gestión de calidad y desarrollar una cultura de mejoramiento continuo donde se revise, reevalúe y se obtenga una acción continua sobre cada situación.

Ser reconocida como una entidad que trabaja en función de valores, siendo ejemplo la ética pública.

Mejoramiento del clima Organizacional obteniendo resultados eficientes en cada una de las áreas.

1.2.6 Estructura Organizacional. La Estructura Organizacional actual: Se considera disfuncional, por cuanto no se reconocen actividades estratégicas, para el crecimiento y desarrollo Institucional, que serán objeto del rediseño de la estructura actual.

Figura 2. Organigrama de la Empresa Fertilizantes Colombianos S.A



Fuente: Control Interno Ferticol S.A

1.2.7 Portafolio de Productos. FERTICOL, S.A. ofrece productos con calidad y además visitas técnicas, formulación de productos, análisis de suelos y aguas, ubicación de productos en cultivos, asimismo beneficios agregados como Asesoría Integral (Agrícola, Industrial, Monitoreo y Evaluación).

Actualmente, es la única empresa productora de fertilizantes nitrogenados en el país y cuenta con el siguiente portafolio de productos:

➤ **FERTILIZANTES SÓLIDOS**

Nitrato de Amonio (Nitrón 26%) Grado 26-0-0  
Urea

Fotografía 1. Productos Sólidos



### ➤ FERTILIZANTES LÍQUIDOS

Nitrato de Calcio Líquido  
Nitrato de Amonio Líquido  
Solución U.N.A.  
Ácido Nítrico 55%

Grado 15.5-0-0- 31.0 CaO p/v  
Grado 29-0-0 p/v

Fotografía 2. Productos Líquidos



Por tratarse FERTICOL de una empresa productora nacional, ésta actúa en el mercado como regulador de precios.

La buena posición geográfica favorece a la compañía en la distribución y comercialización de los productos, ya que Ferticol se encuentra localizada en el centro del país donde se concentra un alto porcentaje de la producción agrícola nacional.

### 1.3 ASPECTOS LEGALES

El marco normativo para las dependencias encargadas de la gestión presupuestal y financiera de la entidades del Estado como FERTICOL, S.A. es amplio y específico, generado inicialmente por la Constitución Política de 1991, por las disposiciones del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, de la Contraloría de la República y la Contaduría General de la Nación. Como referencia normativa se presenta la siguiente:

- ♣ Resolución 4444 de 1995, “Por la cual se adopta el Plan General de la Contabilidad Pública”. (Ver Anexo A)
- ♣ Decreto 2649 de 1993, “Por el cual se reglamenta la Contabilidad en general y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptadas en Colombia”.
- ♣ Ley 80 de 1993 y sus Decretos Reglamentarios que conforman el Estatuto de Contratación Administrativa.
- ♣ Estatuto Orgánico de Presupuesto: Leyes 38 de 1998, Ley 179 de 1994, Ley 225 de 1995; compilado en el Decreto 111 de 1996.
- ♣ Ley 489 del 29 de diciembre de 1998 “Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones”.
- ♣ Ley 298 de 1996, que reglamenta el artículo 354 de la Constitución Política creando la Contaduría General de la Nación. (Ver Anexo B)
- ♣ Resolución No. 373 del 20 de diciembre de 1999, “Por la cual se establecen los plazos para la presentación de la información financiera, económica y social de la Contaduría General de la Nación y otras obligaciones de información para los entes públicos de los niveles nacionales y territorial”.
- ♣ Resolución No. 377 del 23 de diciembre de 1999, “Por medio de la cual se modifica el Plan General de Contabilidad Pública adoptado mediante Resolución 4444 del 21 de noviembre de 1995, y se dictan otras disposiciones”. (Ver anexo C)
- ♣ Circular Externa No. 031 del 12 de enero de 2000, “Por lo cual se establecen políticas sobre el sistema de Control Interno Contable y se fijan criterios acerca del contenido del informe referente a su evaluación”. (Ver Anexo D)

- ♣ Circular Externa No. 032 del 14 de enero del 2000, “Proceso de identificación y reclasificación de saldo por depurar, e incorporación de partidas no reconocidas”. (Ver Anexo E)
- ♣ Resolución No. 196 del 23 de julio de 2001 “Por la cual se dictan disposiciones relacionadas con el control contable”. (Ver anexo F)
- ♣ Decreto 2170 del 30 de septiembre de 2002, “Por el cual se reglamenta la ley 80 de 1993, se modifica el decreto 855 de 1994 y se dictan otras disposiciones en aplicación de la ley 527 de 1999”. (Ver Anexo G)

#### **1.4 MARCO TEÓRICO**

Con el propósito de dar una mayor ilustración a los lectores del presente documento y atender las necesidades de FERTICOL, S.A. en el desarrollo del presente estudio, la investigadora presenta a continuación los diferentes componentes del marco teórico, lo que permitirá obtener una conceptualización clara del entorno en el que ésta se desarrolla. Los conceptos teóricos plasmados en este numeral son los mas importantes que brindan un mejor entendimiento para el estudio del diseño del Plan de Mejoramiento en el Área Financiera de la Empresa FERTILIZANTES COLOMBIANOS, S.A. – FERTICOL, S.A., en Barrancabermeja.

1.4.1 El proceso administrativo y la contabilidad. Independientemente del tipo de organización, los administradores se ven beneficiados cuando la contabilidad les proporciona información que les ayuda a planear y a controlar las operaciones de la Empresa.<sup>1</sup>

1.4.2 La naturaleza de planeación y de control.

○ El Proceso Administrativo: Consiste en una serie de actividades en el ciclo de la Planeación y el Control.

○ La Toma de Decisiones: Es el núcleo del proceso administrativo y es la selección con un propósito determinado entre un conjunto de cursos de acción alternativos diseñados para alcanzar algún objetivo. Las decisiones dentro de una organización a menudo se encuentran divididas en dos tipos:

- Decisiones relativas a la Planeación
- Decisiones Relativas al Control

♣ La Planeación: Se refiere a fijar objetivos y delinear como se lograrán. Por tanto la planeación responde dos preguntas:

---

<sup>1</sup> LEON G. Oscar. Contabilidad administrativa, Novena Edición. Pag. 110. Tomo I. 1996

- ♣ ¿Que es lo que desea? ¿Cuánto y Cómo se va a lograr?
- ♣ El Control: Se refiere a la Implementación de los planes y a la utilización de la retroalimentación para alcanzar los objetivos.
- ♣ La planeación determina la acción, la acción genera la retroalimentación, y la retroalimentación tiene influencia sobre la planeación. Los reportes oportunos y sistemáticos proporcionados por el sistema contable son la fuente principal de la retroalimentación útil.
- ♣ Sistema Contable: Es un mecanismo formal para reunir, organizar y comunicar información sobre las actividades de una organización. Un buen sistema contable ayuda a que una empresa alcance sus metas y objetivos.

1.4.3 Posición del área financiera en la empresa. Para ayudar a otros Administradores en la Toma de Decisiones vitales para el éxito de la Empresa, la mayoría de las compañías emplean una variedad de personal con funciones contables, financieros y administrativas con varios tipos de autoridades y responsabilidades.

1.4.4 Tipos de autoridades. Dentro de las organizaciones existen unas relaciones de poder las cuales deben estar claramente definidas.

Autoridad de Línea: Es la autoridad ejercida sobre los subordinados.

Autoridad de Staff: Es la autoridad para asesorar pero no para dar órdenes. Su función principal es la de apoyar o darle servicio a los departamentos de línea.

1.4.5 Contabilidad financiera. Información contable desarrollada para que sea utilizada por partes externas, como accionistas y Entidades del Estado.<sup>2</sup>

1.4.6 Contabilidad administrativa. Información contable desarrollada para los administradores dentro de una organización. La Contabilidad Administrativa es el proceso de identificar, medir, acumular, analizar, preparar, interpretar y comunicar la información que ayuda a los administradores a cumplir con los objetivos de la organización.

1.4.7 Presupuesto. Es la expresión cuantitativa de un plan de acción, también sirve de ayuda para coordinar e implementar el Plan. Los presupuestos son los dispositivos principales para obligar y disciplinar la planeación administrativa.

La Contabilidad formaliza el control en la forma de reportes de desempeño, que proporcionan retroalimentación mediante la comparación de los resultados con los planes y destacando las variaciones, que son las desviaciones de lo planeado.

---

<sup>2</sup> Idem

1.4.8 Plan estratégico. Es un plan que fija las metas y los objetivos globales de una organización.

1.4.9 Sistema de control administrativo y metas organizacionales. Un sistema de Control Administrativo es una integración lógica de las herramientas de Contabilidad Administrativa para reunir los datos y para evaluar el desempeño.

Un sistema de control administrativo bien diseñado ayuda y coordina el proceso de la toma de decisiones y motiva a los individuos en toda organización a actuar de manera concertada, asimismo coordina la proyección de venta y las actividades de los factores de costos, la presupuestación, la medición y evaluación del desempeño y la motivación de los empleados. En efecto, la coordinación de las actividades, acciones y elecciones de los individuos es el sello distintivo del sistema de control administrativo.

La información que sirve de apoyo al sistema de control administrativo a menudo proviene sobre todo del sistema de contabilidad financiera de la Empresa. Aún así con demasiada frecuencia, los sistemas de contabilidad financiera se enfocan en los detalles técnicos del procesamiento de datos o del reporte financiero externo, o enfatizan el comportamiento con los requerimientos legales o la detección del fraude, pero proporcionan poca consideración a la motivación de los empleados, la evaluación del desempeño o la toma de decisiones administrativas.

1.4.10 Metas organizacionales. El primer paso para diseñar un sistema de control administrativo es el de especificar las metas de la organización. Todas las organizaciones existen porque algunos individuos, actuando por separado o de manera conjunta, buscan alcanzar algún propósito a largo plazo. Se puede decir que este propósito es la meta de una organización. Por ejemplo, el propósito y la meta a largo plazo de la empresas en una economía de mercado es la de generar niveles competitivos de utilidades.

1.4.11 Diseño de sistemas de control administrativo. Para crear un sistema de control administrativo que cumpla con las necesidades de la empresa, los diseñadores necesitan reconocer las restricciones existentes, identificar las áreas o centros de responsabilidad, ponderar los costos y los beneficios, proporcionar motivaciones para alcanzar la consistencia de metas y el esfuerzo gerencial e instalar controles internos. Todos los sistemas de control administrativo necesitan ajustarse a las metas de la empresa. Además, el sistema de control administrativo se debe ajustar a la estructura de la organización. Algunas empresas se organizan sobre todo por funciones como producción, venta y servicio. Otras se organizan por divisiones que son las responsables de generar utilidades.

1.4.12 Entidad económica. Es la unidad a través de la cual se realizan operaciones y transacciones que nos permiten obtener unos resultados

económicos, expresados en términos monetarios, y que se comunican utilizando los estados financieros.

1.4.13 Personas jurídicas. Es un conjunto de personas naturales o jurídicas que se unen para realizar una actividad que puede tener como fin un objetivo lucrativo o de interés social. En razón a que las personas se pueden reunir y acordar explotar una actividad económica, pero para la toma de decisiones puede ser bastante difícil reunir las en cualquier momento, la ley creó las personas jurídicas, que son entes que no se pueden representar así mismas u obligarse ante terceros; Para ello surge la figura del representante legal, quien, mediante facultades otorgadas por los accionistas o socios, actuará en nombre de la empresa.

1.4.14 Aportes de los recursos financieros. Los recursos financieros de las entidades económicas tienen tres fuentes:

- ♣ Aportes de los accionistas o socios.
- ♣ Préstamos de las entidades financieras, de particulares y financiación de los proveedores.
- ♣ Generación de recursos por la entidad, a través de las utilidades.

1.4.15 Desarrollo de las medidas del desempeño. Debido a que la mayor parte de las áreas o centro de responsabilidad tienen objetivos múltiples, sólo algunos de estos objetivos se expresan en términos financieros, como los presupuestos de operación, los objetivos de utilidad o el rendimiento requerido sobre la inversión, es decir los resultados del ejercicio que se presenta mensualmente el cual forma parte de los Estados Financieros de la empresa.

Otros objetivos, que se deben alcanzar de manera concurrente, con no financieros de naturaleza. Un sistema de Control Administrativo bien diseñado funciona de igual manera tanto para los objetivos financieros como para los no financieros para desarrollar y reportar medidas del desempeño.

Las buenas medidas del desempeño:

- Estarán relacionadas con las metas de la organización.
- Harán un Balance entre los asuntos a largo y corto plazo.
- Reflejarán las actividades clave de la administración.
- Se verán afectadas por las acciones de los empleados.
- Serán comprendidas con facilidad por los empleados.
- Se utilizarán para evaluar y recompensar a los empleados.
- Serán razonablemente objetivas y susceptibles de ser cuantificadas con facilidad.
- Serán utilizadas de manera consistente y regular.

1.4.16 Proceso contable. La contabilidad, tiene como función la de registrar, clasificar y presentar en forma ordenada y significativa la información financiera,

para ello sigue un proceso que se ha denominado el proceso contable, mediante el cual se lleva a cabo el registro de los hechos contables externos e internos.

La función fundamental de la contabilidad es el análisis e interpretación de los hechos económicos expresados en términos monetarios, razón por la cual algunos tratadistas han dicho que la contabilidad es la economía expresada en cifras monetarias. Los hechos contables externos son las operaciones que se realizan con terceros y cuyo control total no está en manos de la empresa, por ejemplo, las compras, empréstitos, ventas, compra de activos fijos; los internos son los que ejecuta la empresa, dentro de su organización, para poder cumplir con su objetivo social corresponden a los procesos productivos, de aquí surge el costo de producción y la clasificación de las empresas en industriales, comerciales y de servicios.

La parte de costos, en todo tipo de empresa, es la parte fundamental del control administrativo y es el campo donde se desarrolla la capacidad del administrador, tanto en lo pertinente a los recursos financieros y humanos.

Para el análisis financiero se debe tomar la contabilidad dentro de su función económica en la empresa, para el control de los recursos financieros y su utilización en el incremento del capital invertido.

El capital invertido no es solamente el aporte inicial, sino todas las utilidades que la empresa ha generado y no han sido registradas, porque, a juicio de los accionistas o socios, es más rentable tenerlos en la organización y por ello se han reinvertido en activos.

El capital inicial, aportados por los inversionistas, así como todos los recursos que han generado la empresa a través del tiempo y que no han sido retirados, las reservas obligatorias y estatutarias, el efecto actual del ajuste integral por inflación es lo que se denomina patrimonio; y es la base para fijar el valor intrínseco de la acción o derecho social según el tipo de sociedad.

1.4.17 Fases del proceso contable. Para el registro de las operaciones contables la contabilidad utiliza, como ya se dijo, el proceso contable, el cual se realiza mediante las siguientes fases:

- SISTEMATIZACIÓN: En ella se establecen los sistemas de manejo y procesamiento de la información financiera.
- VALUACIÓN: Valoriza en términos monetarios los activos, pasivos y transacciones que realiza la entidad económica.
- PROCESAMIENTO: Aquí se procesa toda la información contable resultante de todas las operaciones realizadas por la empresa.
- EVALUACIÓN: Se analiza la información y se califica el efecto de todas las transacciones realizadas durante el período contable.

➤ INFORMACIÓN: Se presentan los estados financieros, con ellos se da a conocer los resultados económicos de la entidad. Los principales estados financieros son Balance General y Estado de resultados o de ganancias y pérdidas.

1.4.18 Periodo contable. Teniendo en cuenta el principio contable del negocio en marcha, para dar a conocer la información se ha dividido la actividad mercantil en períodos contables, al cierre de ellos se debe presentar la información contable, la legislación colombiana ha establecido el período anual que comprende desde enero 1 a diciembre 31 de cada año. Sin embargo las empresas trabajan con períodos mensuales para poder tener un mejor control del desarrollo de los programas establecidos por los dueños o directivos de la misma.

1.4.19 Usuarios de la información financiera. La información financiera es utilizada, entre otros, por:

- ✓ Administradores y directivos de la empresa.
- ✓ Los accionistas o socios de la organización.
- ✓ Los proveedores
- ✓ Las entidades de crédito
- ✓ Los inversionistas interesados en la empresa Las entidades gubernamentales

1.4.20 Utilización de la información contable. La gerencia y directivos de la empresa pueden utilizar la información financiera para:

- ✓ Conocer la realización de los objetivos presupuestados sus variaciones.
- ✓ Medir el grado de eficiencia en la utilización de los recursos humanos, financieros y equipos.
- ✓ Conocer los costos reales del proceso productivo frente al presupuesto, y analizar sus variaciones.
- ✓ Evaluar las formas de dirección y sus resultados.
- ✓ Determinar posibles cambios en el proceso administrativo, productivo y venta de la empresa.
- ✓ Para presentar ante los accionistas o socios la justificación de nuevas inversiones.
- ✓ Para proyectar planes futuros en la organización.

Los proveedores utilizan la información para conocer el estado de la empresa, su capacidad de pago dentro de los plazos normales para cubrir sus compras, su solidez para cubrir en el futuro sus obligaciones.

Las entidades de crédito para conocer su capacidad generativa de ingresos para cubrir sus obligaciones a corto, mediano y largo plazo, así como su solidez para garantizar el pago de sus obligaciones.

Los inversionistas para conocer la generación de rentas y tasa interna de retorno de su inversión, analizar la posibilidad de una inversión en la empresa.

Las entidades gubernamentales para la fijación de los tributos.

1.4.21 Características de la información financiera. La información financiera debe tener ciertas características, tales como utilidad, significativa, relevante, Veraz, Comparable, oportunidad, confiabilidad, estabilidad, objetividad, verificabilidad y provisionalidad. La información financiera siempre presenta hechos a un momento dado, por ello cuando se están analizando ya algunos datos han cambiado, por ejemplo los saldos en bancos, cuantas por cobrar etc.

1.4.22 Estados financieros. Se dice que un estado financiero es estático cuando nos presenta una información a un momento dado, es decir a una fecha determinada, por ejemplo cuando se presenta un balance general, a junio 30 de 2004, o cuando se presenta un estado de las cuentas por cobrar a clientes al 31 de agosto de 2004.

El estado financiero es dinámico cuando muestra una información que corresponde a un determinado período, por ejemplo, cuando se presenta el estado de resultado que corresponde del 1 al 31 de mayo de 2004.

Es estático – dinámico cuando presenta información estática y dinámica, por ejemplo un análisis mensual de las ventas durante el año, frente a los saldos de las cuentas por cobrar a los clientes.

Son dinámicos – estáticos cuando se analizan partidas dinámicas frente a rubros estáticos, por ejemplo estudio de los ingresos frente a los activos fijos de la empresa. Según su importancia se clasifican en Básicos y Secundarios.

Los estados financieros básicos son aquellos que muestran la situación financiera en un momento dado o el resultado económico en un determinado período. Dentro de estos se encuentran el Balance General, Estado de resultados o de perdidas y ganancias, Estado de origen y aplicación de fondos.

Los estados financieros secundarios son aquellos que sirven como anexos explicativos a los estados financieros básicos, podemos mencionar:

- ✓ Estado de superávit de capital
- ✓ Estado de las cuentas por cobrar
- ✓ Estado del costo de ventas
- ✓ Estado del costo de producción

Se dice que un estado es histórico cuando su información corresponde a hechos ya pasados y son reales o actuales cuando la información se refiere al presente, es decir al momento actual.

Son proyectados o presupuestados cuando se elaboran con base a los planes futuros de la empresa y corresponden a las expectativas que se tienen de los planes a desarrollar por la parte directivas de empresa.<sup>3</sup>

1.4.23 Análisis horizontal y vertical. El Análisis Vertical; consiste en tomar un solo estado financiero y relacionar cada una de las partes con un total determinado dentro del mismo estado, el cual se denomina cifra base. Es un análisis estático, pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin considerar los cambios ocurridos a través del tiempo.

El aspecto más importante del análisis vertical es la interpretación de los porcentajes. Las cifras absolutas no muestran la importancia de cada rubro en la composición del respectivo estado financiero y su significado en la estructura de la empresa. Por el contrario, el porcentaje que cada cuenta representa sobre una cifra base nos dice mucho de su importancia como tal, de las políticas de la empresa, del tipo de empresa, de la estructura financiera, de los márgenes de rentabilidad, entre otros.

El análisis se debe centrar en los cambios extraordinarios o más significativos, en cuya determinación es fundamental tener en cuenta tanto las variaciones absolutas como las relativas. Al examinar éstos cambios, se deben considerar ciertos criterios definidos, tales como los siguientes:

- ✓ Variación en las Cuentas por Cobrar: Pueden haber sido originados por aumento o disminución en las ventas o por cambios en sus condiciones.
- ✓ Variaciones en los Inventarios: Lo más importante es determinar si realmente hay cambios en la cantidad, o solamente se presenta un efecto del incremento en los precios.
- ✓ Variaciones del Activo Fijo: El analista debe preguntarse si una ampliación de la planta se justifica, si los incrementos que esto genera en la producción están respaldados por la capacidad de mercado.
- ✓ Variaciones en el Pasivo Corriente: Pueden indicar cambios en la política de financiamiento, aumento en la tasa de interés, etc.
- ✓ Variaciones en los Pasivos Laborales: Pueden ser causados por incrementos en la planta de personal, modificaciones de la legislación laboral o negociaciones colectivas de trabajo.
- ✓ Variaciones en las Ventas Netas: Se debe examinar si su incremento obedece a cambios en volumen, o solamente a cambios en el nivel de precios.
- ✓ Variación en el Costo de Ventas y Gastos de Operación: Debe existir una relación directa entre los cambios experimentados por el costo de las ventas y los que se tienen en las ventas netas.

---

<sup>3</sup> LEON G: Oscar. Gerencia Financiera, Módulos: Análisis y pronósticos financieros. Universidad EAFIT. 1996 pag 01 al 10



Rotación de Cartera :  $\frac{\text{Cuentas x Cobrar Promedio X 360 días}}{\text{Ventas}}$

Rotación de Inventario Total  $\frac{\text{Inventario Total Promedio X 360 días}}{\text{Costo de Ventas}}$

Rotación Activo Total  $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$

➤ Endeudamiento. Mide el porcentaje de participación de los Acreedores en la financiación de los Activos de la Empresa.

El porcentaje del nivel de endeudamiento ha venido disminuyendo por efecto de los Ajustes por Inflación, ubicándose en un 60%, aunque este porcentaje se puede considerar aceptable, es necesario determinar hasta que punto el descenso que pueda presentarse en este indicador es consecuencia de modificaciones en la estructura de financiamiento de la empresa o se trata simplemente del resultado de los ajustes del Activo y del Patrimonio.

➤ Rentabilidad. El beneficio que un inversionista espera por el sacrificio económico que realiza comprometiendo fondos en una determinada alternativa.

Desde el punto de vista de la empresa la definiremos como la medida de la productividad de los fondos comprometidos en ella.

Rentabilidad  $\frac{\text{Margen bruto de Utilidades (\%)}}{\text{Margen Neto de Utilidad}} \times \frac{\text{Rotación del Activo Total}}{\text{Rendimiento del Patrimonio (\%)}}$

Margen Bruto de  $\frac{\text{Ventas - Costo de lo Vendido}}{\text{Ventas}}$

Rotación del Activo Total  $\frac{\text{Ventas Anuales}}{\text{Activos Totales}}$

Margen Neto de Utilidad  $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$

Rendimiento del Patrimonio  $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$

1.4.26 Manual de Procedimientos. Se define como la recopilación de las normas que deben regir la gestión del pago de las compras, de la nómina, de los servicios,

de los Impuestos, Simplificando, racionalizando y armonizando los procedimientos administrativos, facilitando el desarrollo de las funciones del trabajo. Este manual reviste su importancia desde el punto de vista de la eficiencia se debe formalizar y documentar todos los procesos y procedimientos sobre los cuales se basan las diferentes operaciones en la Empresa y ya después depuradas será una completa guía desde el punto de vista de la gestión.

- Los principios fundamentales para que los manuales de procedimientos sean efectivos y cumplan con sus objetivos, deben seguir los elementos:
  - ✓ Indicar a quién, cómo, cuándo, donde, de dónde, el por qué respecto de todos los procesos y los involucrados.
  - ✓ Producir informes oportunos, eficaces y utilizables para la administración en forma clara, completa, concisa y cierta.
  - ✓ Ser general para que sea entendido por cualquier persona de la Empresa.
  - ✓ Ser flexible y adaptable en cualquier momento a un cambio.
  
- Las características del Manual de Procedimientos son:
  - ✓ Satisfacer necesidades reales de la Empresa.
  - ✓ Contar con procedimientos apropiados para el uso, manejo y conservación de los bienes de la entidad.
  - ✓ Utilizar un lenguaje claro y sencillo, costo y entendible.
  - ✓ Estar en permanente revisión y actualización.
  - ✓ Formalizarlo por la sección correspondiente de cada empresa.
  
- Los procedimientos son una serie de pasos o actividades relacionadas entre sí, y que en su conjunto se transforman en recursos tendientes a la obtención de un bien o servicio.

En el área financiera se dan muchos procesos esenciales que sirven de base a la gestión empresarial, como son: la planeación estratégica, normas contables que sigue la empresa y la uniformidad con que han sido aplicados, el sistema contable utilizado para realizar las transformaciones, los sistemas operativos de información, identificación de los hechos generadores del impuesto, calculo de las bases, tarifas para determinar el tributo, cronogramas de liquidación y pago de impuestos, actualización continua de la normatividad tributaria, entre otras.

- Las etapas del Proceso son cuatro genéricas que debe seguir un proceso son:
  - ✓ Planear
  - ✓ Ejecutar
  - ✓ Verificar
  - ✓ Actividad de Control

1.4.27 Control Interno. El control interno es un proceso que sirve a la administración dar razones de seguridad respecto a: Efectividad y eficiencia de las operaciones, Confiabilidad de la información financiera, Acatamiento a leyes y

reglamentaciones especiales, salvaguardar los bienes de la empresa evitar pérdida por fraude o negligencia y estimular el seguimiento de práctica ordenadas por la gerencia. En otras palabras el control interno es un proceso ejecutado por la administración. Es un medio hacia un fin, no un fin en sí mismo.

## **2. DISEÑO METODOLÓGICO**

En la investigación se ven frente a un aspecto que hace referencia al método contable, acerca de la manera como se va a desarrollar la puesta en marcha de la investigación en FERTICOL, S.A. y para ello se presenta a continuación de una forma detallada los diferentes conceptos metodológicos que requiere el presente trabajo de investigación.

### **2.1 TIPO DE ESTUDIO**

A través de la observación, descripción y explicación, se formulará el tipo de estudio a utilizar, con el objeto de señalar la clase de información que se necesita e igualmente el nivel de análisis, tomando como punto de partida los objetivos y preguntas planteados en el desarrollo de esta investigación.

2.1.1 Descriptivo: Teniendo en cuenta que el Control Interno de los procesos contables ha evolucionado a través del tiempo y por consiguiente han sido numerosos los textos escritos acerca del tema, el tipo de estudio que se va a llevar a cabo en esta investigación es de carácter descriptivo por cuanto el objeto del estudio del Control Interno está orientado a la descripción de sus características y beneficios de tal manera que la información suministrada sirva como guía a la administración y funcionarios de FERTICOL, S.A. especialmente para la búsqueda del mejoramiento continuo y la excelencia en el servicio.

En el proceso de elaboración de este estudio se pudo averiguar qué es FERTICOL, S.A., cómo funciona, qué servicios presta, cómo está diseñada su estructura orgánica, con qué talento humano cuenta, cuáles son las funciones de los departamentos y especialmente el análisis y evaluación a los procesos utilizados en el área Financiera, motivo de la investigación; cuáles son las herramientas administrativas y de control utilizadas por la administración en el logro de los objetivos y cuál ha sido la evolución de la empresa y su grado de liderazgo en el sector privado.

2.1.2 Explicativo: El sistema de control interno contable permite centralizar una serie de procedimientos, normas e indicadores a través de la indagación y la observación para evaluar los procesos actuales e incluir aquellos que se considere necesarios según los criterios del investigador.

No basta con tener procedimientos, normas, controles e indicadores; es necesario contar con el talento humano capacitado que sirva de soporte para alcanzar los objetivos de la sección.

Es necesario especificar en el Manual de Procedimientos Contables, las tareas específicas y responsabilidades de cada funcionario, para lograr establecer parámetros de medición del progreso de la Empresa y de su talento humano.

## **2.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Constituyen el conjunto de procesos que el individuo debe tomar en la investigación y demostración de la verdad, organizados estos de forma lógica para llegar a la observación, descripción y explicación de la realidad.

2.2.1 Método de Observación: El desarrollo y la investigación están basados en procesos ya establecidos y que se llevan a cabo por el personal de la sección de contabilidad, con base en el Manual de Funciones y los Memorandos emanados por la Gerencia, comité administrativo y la Revisoría Fiscal.

Con este estudio se pretende mejorar los procedimientos a través de la centralización de las normas en manuales de procedimientos que pretenden buscar la efectividad y eficiencia en la sección de contabilidad.

2.2.2 Método Inductivo y Deductivo: Partiendo que el método inductivo es un proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones generales que pueden ser aplicadas en situaciones similares a la observadas, la investigadora parte de la observación de fenómenos o situaciones específicas que delimitan el problema de investigación.

Por otra parte, el método deductivo se inicia con la observación de fenómenos generales con el objeto de señalar verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general.

## **2.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Es necesario tener un claro concepto de las fuentes y las técnicas, debido a que las primeras son hechos o documentos a los que se van a acudir para obtener información.

Las técnicas son los medios que se utilizarán para la recolección de la información, ya sea oral o escrita, con lo cual se explorará, describirá y explicarán los hechos que entrarán a definir el problema de investigación.

2.3.1 Información: Para lograr cumplir con el logro de los objetivos del trabajo propuesto, el problema de investigación se inicia a través de la observación directa, por lo que se realizaron diferentes visitas a FERTICOL, S.A., observando las actividades que desarrollan los funcionarios de la Sección de Contabilidad,

permitiendo de esta manera definir las características para profundizar en el problema planteado.

➤ Fuentes Primarias. En la realización del anteproyecto se utilizó la observación en forma directa puesto que la investigadora MABEL CECILIA SERPA RODRÍGUEZ forma parte del universo objeto de la investigación, quien labora directamente en FERTICOL, S.A., lo que permitió a la autora tener mayor acceso a la información requerida y profundizar en el problema a solucionar.

➤ Fuentes Secundarias. En la realización de esta investigación se recurre a diversas fuentes de información como la biblioteca Alejandro Galvis de la ciudad de Barrancabermeja, la cual facilitó información como libros, diccionarios, revistas, folletos, que sirvieron de guía en la realización del marco conceptual, y para la complementación de muchos conceptos.

Igualmente FERTICOL, S.A., proporcionó folletos, reglamentos, actas, estatutos, leyes, decretos, manuales, anteproyectos con los que se logró identificar el problema de investigación y obtener un amplio conocimiento de la Empresa y en particular de su sección contable, que es la base de la información financiera.

Para complementar el marco jurídico se tuvo acceso a los decretos emanados por la Superintendencia de Sociedades, e igualmente se consultó el Estatuto Tributario, incluyendo la reforma tributaria que se encuentra en la ley 633 del 2000. El libro de Metodología de Carlos E. Méndez A. Proporcionó las herramientas para el desarrollo de la investigación (Anteproyecto), asimismo el Decreto 2649 de diciembre de 1993, el Código Contable, Informes Financieros de Ferticol de los años 2002, 2003, 2004, consultas por Internet, diferentes libros de Finanzas como aparecen en la Bibliografía.

2.3.2 Técnicas para el Tratamiento y Análisis de la Información: Al establecer el tipo de estudio que se va a llevar a cabo, se requiere identificar y describir la técnica del análisis de la información de acuerdo con la clase de instrumento que se utilizará en la recolección de la información y servirá para el adecuado desarrollo del proyecto.

### **3. ESTADO ACTUAL DEL ÁREA FINANCIERA**

#### **3.1 ASPECTOS GENERALES**

En el área financiera de Fertilcol, S.A. se debe realizar diagnóstico dado que es allí donde específicamente se asigna, determina y ejecuta el gasto, como también el recaudo, aplicación, transparencia, flujo de fondos y sistemas de control de los dineros.

En toda organización el área financiera se caracteriza por ser un punto crítico dada su especial vulnerabilidad, propensión a la corrupción y a la destinación indebida por parte de funcionarios y terceros.

La inexistencia de manuales de funciones en el área financiera ha ocasionado que dos funcionarios estén realizando la misma labor, lo cual representa una duplicación de esfuerzos e implica que no se realicen otras labores las cuales redundarían en beneficio de la empresa, todo lo anterior se ve reflejado en la crisis económica que atraviesa en estos momentos la empresa. Asimismo la falta de actualización e implementación del manual de procedimientos ha conllevado a la empresa a pagar sanciones por extemporaneidad en la presentación de informes a los diferentes entes de vigilancia y control.

El sistema Financiero es el instrumento de carácter general que puede contribuir al desarrollo de la empresa, siempre y cuando su diseño e implementación asegure el grado de calidad y confiabilidad necesaria para el logro de los objetivos y metas trazados.

La propuesta será efectiva, en el grado en que la empresa desarrolle e implemente las herramientas propuestas y se proponga alcanzar los objetivos planteados, que obedecen a directrices y métodos flexibles para desarrollar organizaciones, donde el objetivo primordial sea el de disponer y aplicar herramientas que sirvan para crear un balance entre las capacidades administrativas de la empresa y la complejidad organizacional, y se pueda tener certeza de un futuro, basados en un análisis de principios racionales que permitan pronosticar el mañana de acuerdo a su propia sensibilidad.

Es por eso que se hace imperativo realizar a la mayor brevedad una revisión completa de todos los procesos, procedimientos y actividades que conforma el andamiaje financiero de la organización, es decir la actualización del Manual de Procedimientos como también el diseño del Manual de Funciones; como también la actualización y adaptación de los programas sistematizados que se utilizan para recopilar y procesar la información primaria que se obtiene de las diferentes fuentes que la surten.

### 3.2 ANÁLISIS FINANCIERO

Los estados financieros con los cuales se realizó el presente análisis por razones expuestas en cuanto la empresa se reservo el derecho de presentar dichos estados.

#### 3.2.1 Razón Corriente

Año 2004	Año 2003	Año 2002
$\frac{2.216.690}{4.602.469}$	$\frac{2.107.441}{3.637.042}$	$\frac{1.926.292}{7.284.568}$
0.48 veces	0.58 veces	0.26 veces

El valor ideal es 2 aproximadamente. Y la posición de liquidez de Ferticol, S.A. es bastante débil durante los años 2004, 2003 y 2002 en razón a que los derechos de los Acreedores a Corto Plazo (30 días) quedan cubiertos por los Activos que se espera se conviertan en efectivo en un plazo muy breve.

#### 3.2.2 Prueba Ácida

Año 2004	Año 2003	Año 2002
$\frac{2.216.690 - 56.907}{4.602.469}$	$\frac{2.107.441 - 78.264}{3.637.042}$	$\frac{1.926.292 - 106.862}{7.284.568}$
0.47	0.56	0.25

El valor ideal es 1 aproximadamente. La razón de prueba ácida presentada en los años 2004, 2003 y 2002 es baja y podría estar en peligro de suspensión de pagos nuevamente.

#### 3.2.3 Disponibilidad del Activo Corriente

Año 2004	Año 2003	Año 2002
$\frac{72.789}{4.602.469}$	$\frac{94.658}{3.637.042}$	$\frac{16.650}{7.284.568}$
0.016	0.026	0.002

Se estima que el óptimo es de 0.3 aproximadamente. La razón de disponibilidad del activo corriente presentada en los años 2004, 2003 y 2002 es menor de 0.3 indica que Ferticol, S.A. posee un disponible bastante bajo frente a los pasivos corrientes.

### 3.2.4 Rotación de Cartera

Año 2004	Año 2003	Año 2002
$\frac{2.079.748 \times 360 \text{ días}}{13.290.409}$	$\frac{1.920.291 \times 360 \text{ días}}{15.688.639}$	$\frac{1.732.461 \times 360 \text{ días}}{13.379.455}$
56 días	44 días	47 días

Los resultados arrojados durante los años 2004, 2003 y 2002 implica que se está cobrando cartera después de los 30 días, que como política de crédito tiene establecida Fertilcol, S.A. es de 8 días.

### 3.2.5 Rotación del Inventario Total (días)

Año 2004	Año 2003	Año 2002
$\frac{56.907 \times 360 \text{ días}}{11.646.276}$	$\frac{78.364 \times 360 \text{ días}}{12.120.830}$	$\frac{106.862 \times 360 \text{ días}}{14.790.475}$
2 días	2 días	3 días

El resultado arrojado en cada período, se considera líquido, en razón a que el plazo es corto como promedio de Inventario de Fertilcol, S.A..

### 3.2.6 Rotación Activo Total (veces)

Año 2004	Año 2003	Año 2002
$\frac{13.290.409}{33.035.034}$	$\frac{15.688.639}{33.892.878}$	$\frac{13.379.455}{32.400.632}$
0.40	0.46	0.41

El resultado que presenta en los años 2004, 2003 y 2002 se considera alta inversión en Activos no consistente con los resultados obtenidos, es decir presenta una muy lenta rotación que equivale a 878 días.

### 3.2.7 Razón de Endeudamiento

Año 2004	Año 2003	Año 2002
$\frac{29.155.345}{33.035.034}$	$\frac{39.350.119}{33.892.878}$	$\frac{38.322.961}{32.400.632}$



### 3.2.11 Rotación del Activo Total

Año 2004	Año 2003	Año 2002
<u>13.290.409</u>	<u>15.688.639</u>	<u>13.379.455</u>
33.035.034	33.892.878	32.400.632
0.40	0.46	0.41

Indica la eficiencia con que la empresa puede utilizar sus activos para generar ventas. El resultado de los años 2004, 2003 y 2002 demuestra una baja rotación que proviene de la baja capacidad de generación básica de utilidades de Ferticol, S.A., además de que hace uso de deudas superiores.

### 3.2.12 Rendimiento del Patrimonio (%)

Año 2004	Año 2003	Año 2002
<u>849.089</u>	<u>-1.472.074</u>	<u>-5.484.570</u>
3.879.689	-5.457.241	-5.922.329
21.8%	-27.0%	-92.6%

Indica el rendimiento que los Accionistas de la empresa obtuvieron sobre su Inversión. El resultado en los años 2002 y 2003 arroja una tasa de rendimiento negativo mientras que en el año 2004 muestra una aparente mejoría. A pesar de lo que se llega a creer que la empresa se encuentra en causal de liquidación por los resultados de años anteriores los accionistas tienen fe de sacar adelante esta compañía.

Con el análisis de los Indicadores Financieros de Fertilizantes Colombianos, S.A., se puede observar que es muy útil en relación con las operaciones de la esta y su condición financiera y que además presentan problemas tales como:

La inflación quien afecta a todas las empresas en el ámbito nacional, ha distorsionado en forma adversa los Balances generales de Ferticol, S.A., es decir los valores contables registrados difieren a menudo en forma sustancial de los valores verdaderos. Además, debido a que la inflación afecta tanto a los cargos por depreciación como a los costos por inventarios, las utilidades también se ven afectadas.

Ferticol, S.A. muestra una posición de liquidez bastante débil como también en la disponibilidad del efectivo frente a los pasivos corrientes. Sin embargo es difícil establecer generalizaciones acerca de si una razón financiera en particular es "buena" ó "mala". Por ejemplo una razón corriente alta puede indicar una fuerte posición de liquidez, lo cual es buena, o la existencia de efectivo en exceso, lo cual es mala (porque el exceso de efectivo depositado en el banco es una activo que no

genera utilidades). De manera similar una razón alta de rotación de activos puede indicar que la empresa esta usando sus activos en forma eficiente y que se encuentra subcapitalizada y por tanto no puede permitirse la adquisición de un número nuevo de activos.

Durante el análisis de las razones financieras por rendimiento podemos resaltar que Ferticol, S.A. en su margen neto de utilidades para el año 2004 comienza a recuperarse positivamente igualmente lo muestra el rendimiento en el patrimonio que presenta una aparente mejoría.

Ferticol, S.A. en los actuales momentos proyecta alternativas de mejora en las diferentes áreas tanto operativa como financiera debido a la reciente transacción que se efectuó por concepto de capitalización de la deuda con Ecopetrol, lo cual benefició a la empresa a disminuir sus pasivos a largo plazo y constituyendo asimismo un incremento en el patrimonio.

## 4. PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL ÁREA FINANCIERA

### 4.1 MANUAL DE FUNCIONES

#### 4.1.1 Generalidades del manual de funciones.

Figura 3. Portada del manual de funciones para Ferticol S.A.

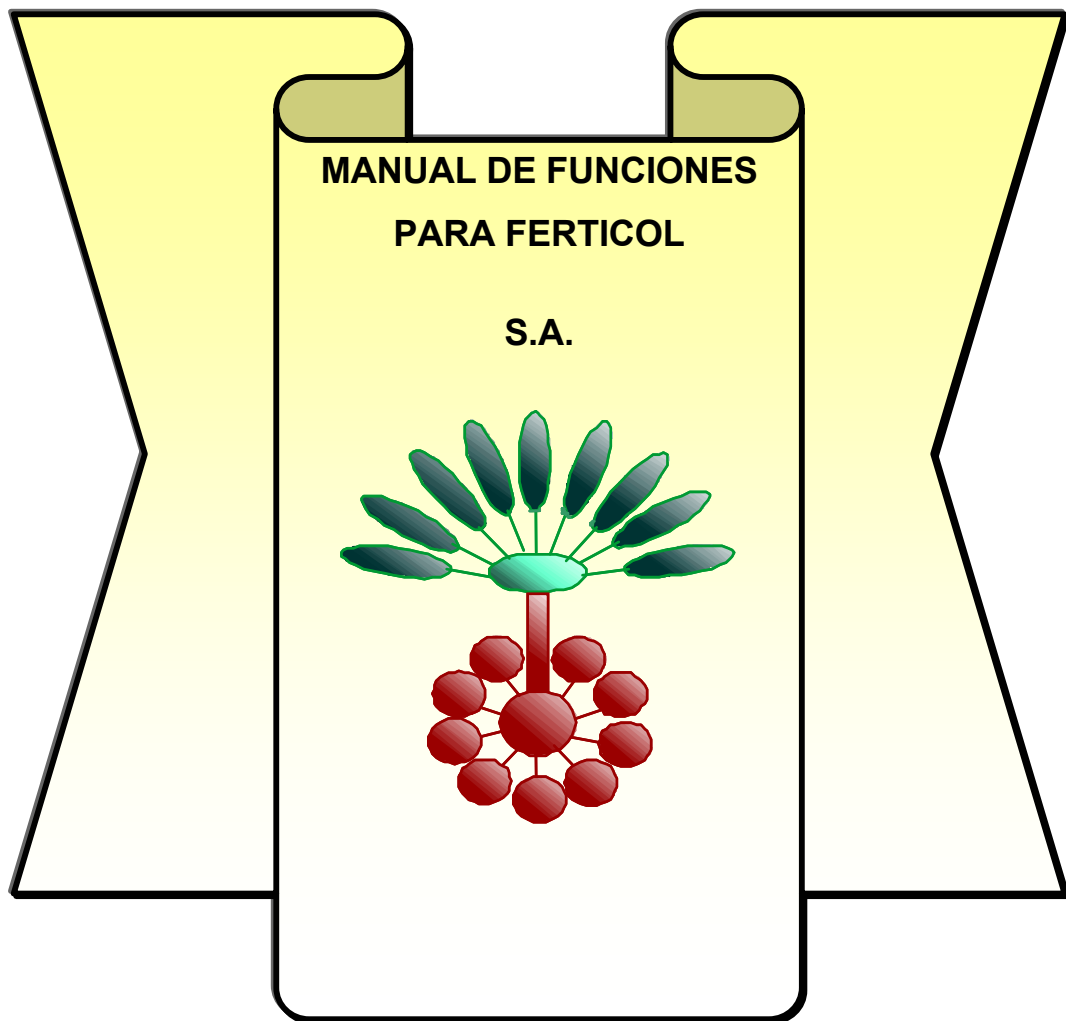


Figura 4. Pasos para la elaboración del manual de funciones

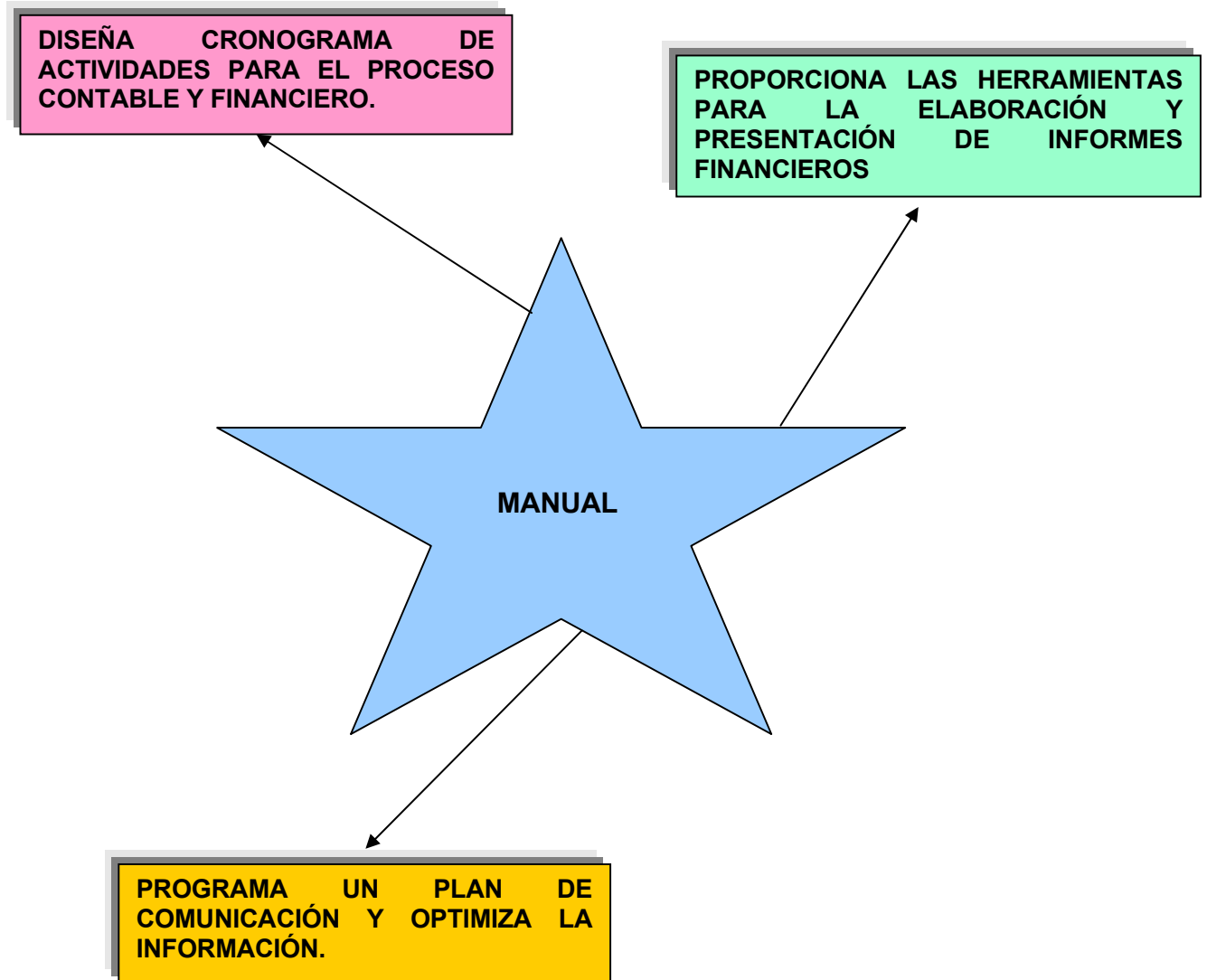
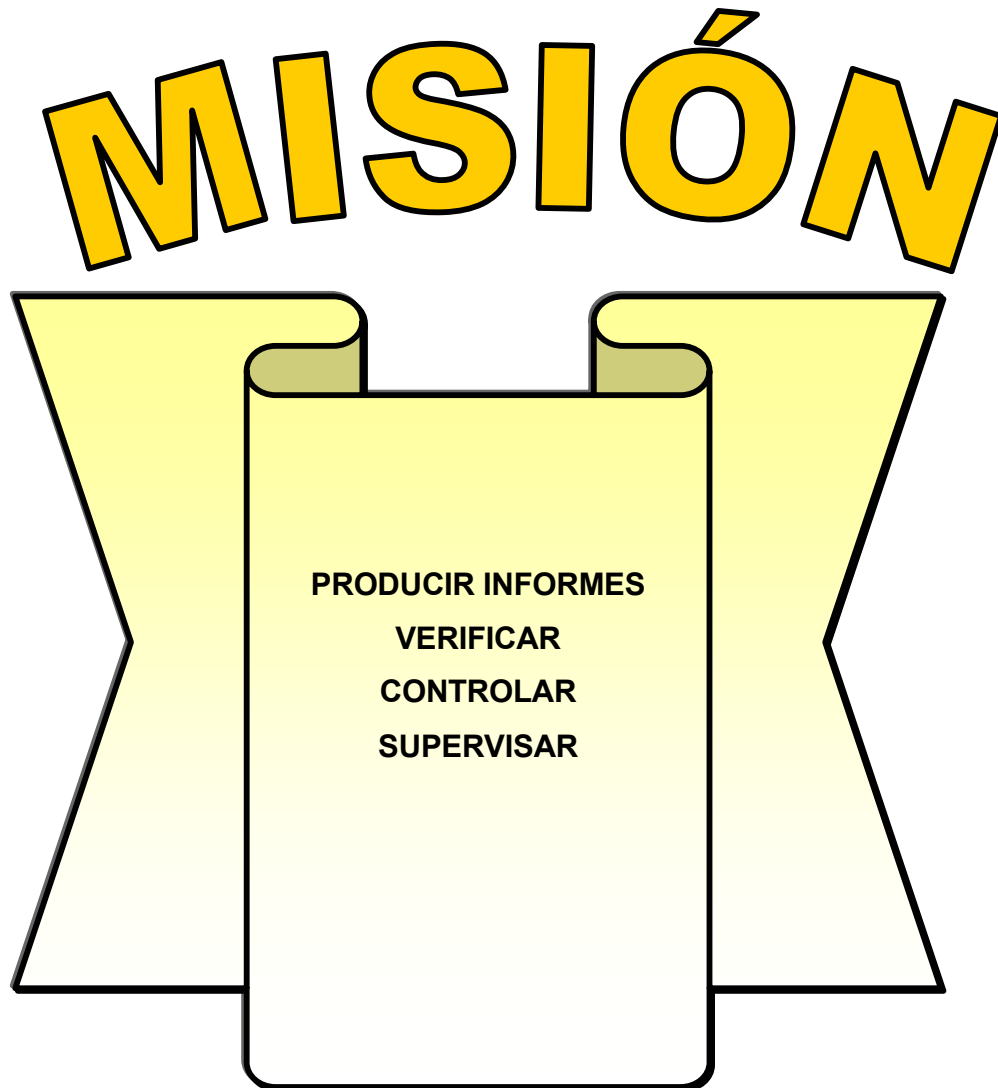


Figura 5. Misión del Manual de funciones de Ferticol S.A.



La misión del Manual de Funciones tiene como objeto asignar las actividades y responsabilidades al personal del Área Financiera.

Figura 6. Visión del Manual de funciones de Ferticol S.A.

# VISIÓN



El manual de Funciones se convertirá en una herramienta de la Administración en la toma de decisiones para el éxito de la empresa.

#### 4.1.2 Lista de los Manuales de Funciones

Director Financiero  
Asistente Dirección Financiera  
Cajera Principal  
Jefe Departamento de Contabilidad  
Coordinador de Contabilidad  
Auxiliar Contable I  
Auxiliar Contable II  
Coordinador de Nómina  
Jefe Departamento de Materiales

##### 4.1.2.1 Director Financiero

Nombre del Cargo: **DIRECTOR FINANCIERO**  
Jefe Inmediato: Gerente General

#### **REQUISITOS:**

Profesional en Administración de Empresas, Economía, Contaduría e Ingeniería Financiera.

Experiencia como Gerente Financiero y/o cargos similares.

#### **FUNCIONES:**

- ✓ Establecer la responsabilidad fiduciaria del dinero de los inversionistas.
- ✓ Supervisar y aprobar los contratos realizados con proveedores de bienes, servicios y/o materiales de consumo interno.
- ✓ Supervisar y aprobar las inversiones de gastos de capital.
- ✓ Planear, organizar y desarrollar las actividades financieras de la Empresa por medio de registros contables.
- ✓ Velar por el control permanente de los movimientos diarios de caja.
- ✓ Elaborar los reportes de carácter contable y financieros para la Empresa cada vez que le sean solicitados por la Junta Directiva, Gerencia General y aquellas entidades externas que legalmente lo requieran.
- ✓ Coordinar la elaboración y análisis de resultados del presupuesto general de la Empresa.
- ✓ Efectuar y controlar las inversiones en títulos valores de acuerdo con las normas legales establecidos y las directivas de la Gerencia General.
- ✓ Obtener los recursos financieros necesarios para el desarrollo de las operaciones de la empresa.
- ✓ Elaborar políticas sobre asignación de créditos a clientes, como también crear los mecanismos de cobro de los mismos.
- ✓ Realizar acciones para amparar debidamente los bienes y operaciones de la Empresa, mediante la definición de las condiciones de aseguramiento, la selección

de las compañías de seguros, la negociación de los costos de las pólizas, la reclamación por siniestros y el control de sus vencimientos.

✓ Dirigir la elaboración de las declaraciones de impuestos nacionales y municipales velando por el pago oportuno de los impuestos que se deriven de esta.

✓ Asegurar la protección y renovación de las marcas, registros de los productos industriales de la Empresa.

✓ Supervisar el comportamiento, cumplimiento y calidad del personal a su cargo, así como también mantener relaciones internas de trabajo adecuado que le permitan proponer cambios, modificaciones complementarias a las políticas, normas y procedimientos de su área de trabajo y de la Empresa en general.

✓ Representar a la compañía ante entidades gubernamentales o privadas en las soluciones de problemas y situaciones relacionadas con la actividad financiera de la empresa.

✓ Elaborar el Plan de Pagos de obligaciones tanto correccionales (proveedores) como financieras mediante el control y supervisión de facturas, fechas de vencimiento, documentos de soportes, etc., a fin de realizar las operaciones que calculan el monto a pagar.

✓ Administrar el portafolio de inversiones mediante la verificación de las fechas de vencimiento, el cálculo de los rendimientos y el cobro del capital y sus intereses.

✓ Preparar los documentos requeridos para la solicitud de crédito ante las entidades financieras y para los demás requerimientos que soliciten las Entidades Externas.

✓ Supervisar y controlar las tareas y funciones del personal a su cargo, para poder cumplir satisfactoriamente con los objetivos de Ferticol.

✓ Cumplir las demás funciones que le sean asignadas por su superior inmediato y que estén relacionadas con la naturaleza de su cargo.

#### 4.1.2.2 Asistente Dirección Financiera

Nombre del Cargo: **ASISTENTE DIRECCIÓN FINANCIERA**

Jefe Inmediato: Director Financiero

#### **REQUISITOS:**

Estudios: Tecnología en Administración Financiera, Tecnología en Gestión Empresarial o Profesional en Economía o Contaduría.

Experiencia: Tres (3) meses de experiencia como Asistente de Dirección.

#### **FUNCIONES:**

✓ Recaudar dineros de cobro de cartera y varios

✓ Coordinar envío de facturas a los clientes.

✓ Revisar comprobantes de ventas, anticipos y cartera de clientes para cierre mensual contable.

✓ Realizar ajustes contables, cierre de cartera y anticipo.

- ✓ Elaborar informes de cuentas por cobrar.
- ✓ Rendir informe al Director Financiero y Gerente General de los recaudos y movimientos bancarios diarios.

#### 4.1.2.3 Cajera Principal

Nombre del Cargo: **CAJERA PRINCIPAL**  
 Jefe Inmediato: Director Financiero

#### **REQUISITOS:**

Estudios: Bachiller Comercial ó Tecnóloga  
 Experiencia: Un (1) año en conocimientos contables

#### **FUNCIONES:**

- ✓ Controlar permanentemente las operaciones bancarias.
- ✓ Elaborar reportes diarios del efectivo disponible de saldos en caja y bancos.
- ✓ Elaborar semanalmente el flujo de caja de la compañía, mediante la estimación de recaudos por ventas, recaudo de cartera y el pago de las obligaciones con terceros.
- ✓ Controlar y elaborar reportes de los cheques girados así como de los documentos y títulos valores puestos bajo su custodia.
- ✓ Establecer horarios internos para recibir cuentas y entregar cheques a proveedores.
- ✓ Recibir memorandos de ingresos y registrarlos en los libros de caja.
- ✓ Recibir facturas de proveedores y pedidos del departamento de contabilidad debidamente causados.
- ✓ Informar a los beneficiarios y hacerle entrega de los cheques que le correspondan.
- ✓ Elaborar soportes de cheques girados.
- ✓ Solicitar saldos bancarios.
- ✓ Realizar traslados de Depósitos Bancarios.
- ✓ Archivar comprobantes de egresos.
- ✓ Registrar los cheques anulados.
- ✓ Enviar cheques en consignación.
- ✓ Cumplir las demás funciones que le sean asignadas por su superior inmediato y que estén relacionadas con la naturaleza de su cargo.

#### 4.1.2.4 Jefe Departamento de Contabilidad

Nombre del Cargo: **JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**  
 Jefe Inmediato: Director Financiero

**REQUISITOS:**

Estudios: Contador Público  
Experiencia: Un (1) año como Contador

**FUNCIONES:**

- ✓ Elaborar y presentar los Estados Financieros básicos y consolidados tales como: Balance General, Estado de Resultado, Estado de Cambio en el Patrimonio, Estado de cambio en la situación financiera y el Estado de Flujos de Efectivo, teniendo en cuenta los principios o normas de contabilidad generalmente aceptadas en Colombia establecidos en el Decreto 2649 de diciembre 24 del 1993.
- ✓ Elaborar y presentar Declaraciones Tributarias tales como: Declaración de Renta y Complementarios, Declaración de Ventas, de Retención en la fuente, de Industria y Comercio.
- ✓ Elaborar y presentar la información tributaria en medios magnéticos con destino a la DIAN.
- ✓ Expedir certificados de Retención en la fuente del Impuesto sobre la Renta y Complementarios.
- ✓ Actualizar los libros oficiales registrados en la Cámara de Comercio, los cuales incluye Libro Diario, Mayor y de Inventarios y Balances.
- ✓ Elaborar y presentar trimestralmente los Estados Financieros con destino a la Contraloría General de la Nación denominados: Balance General, Estado de Actividad Financiera, Económica Social y Estado de Cambios en el patrimonio, teniendo en cuenta las normas técnicas del Plan de la Contabilidad Pública.
- ✓ Documentar mediante soporte de origen interno y externo debidamente fechado y autorizado por quien intervenga en ello, los hechos económicos de la Empresa y anexarse a los comprobantes de Contabilidad.
- ✓ Coordinar el Inventario físico de materias primas, de materiales de productos terminados y de propiedad planta y equipo; asimismo conciliación de los mismos.

**4.1.2.5 Coordinador de Contabilidad**

Nombre del Cargo: **COORDINADOR DE CONTABILIDAD**  
Jefe Inmediato: Jefe Departamento de Contabilidad

**REQUISITOS:**

Estudios: Estudios en Contabilidad, Administración Financiera  
Experiencia: Un (1) año

**FUNCIONES:**

- ✓ Determinar del costo unitario de producción de los abonos nitrogenados.
- ✓ Determinar del costo total por concepto de consumo de materias primas.
- ✓ Determinar del costo de las unidades vendidas

- ✓ Actualizar mensualmente el kárdex de productos terminados y productos en proceso de los abonos Nitrogenados, aplicando el método de Valuación promedio ponderado.
- ✓ Verificar en el módulo de contabilidad el registro consumo de Materiales, partes, piezas y suministros que reporta el departamento de materiales a través de su respectivo módulo.
- ✓ Verificar en el módulo de contabilidad el registro efectuado por el departamento de Ventas y Despechos por concepto de Facturación (comprobante de contabilidad venta)
- ✓ Verificar en el módulo de contabilidad los pagos realizados por la sección de caja (comprobante de Contabilidad Egresos).
- ✓ Verificar en el módulo de contabilidad los pagos realizados por los clientes (comprobante de Contabilidad Ingresos); Asimismo se presenta en este comprobante pago recibidos por concepto de venta de chatarra, materiales y otros conceptos.
- ✓ Elaborar los ajustes contables que resultan de la conciliación y revisión del movimiento contable mensual.
- ✓ Efectuar auditoría mensual del movimiento contable que se realiza a través del software de Contabilidad.
- ✓ Otras funciones asignadas por el jefe de Contabilidad.

#### 4.1.2.6 Auxiliar Contable I

Nombre del Cargo: **AUXILIAR CONTABLE I**  
 Jefe Inmediato: Jefe Departamento de Contabilidad

#### **REQUISITOS:**

Estudios: Estudios en Contabilidad, Administración Financiera  
 Experiencia: Un (1) año

#### **FUNCIONES:**

- ✓ Revisar, conciliar y ajustar de la provisión de prestaciones sociales, según consolidación que se realiza con el anexo de pago al personal que reporta nómina; asimismo revisión de los pagos realizados.
- ✓ Revisar, conciliar y ajustar de la provisión de aportes parafiscales (subsidio familiar, Sena, I.C.B.F) con los pagos realizados.
- ✓ Revisar, conciliar y ajustar la provisión de aportes a pensiones con los pagos realizados a las diferentes entidades.
- ✓ Revisar, conciliar y ajustar de la provisión aporte a salud con los pagos realizados a las diferentes entidades E.P.S.
- ✓ Conciliar los pagos al personal tales como sueldos, horas extras, recargos nocturnos, auxilios, y demás gastos laborales.

- ✓ Conciliar las cuentas por cobrar por concepto de préstamos concedidos a trabajadores.
- ✓ Conciliar los pagos por concepto de pensiones de jubilación y mesada pensional.
- ✓ Conciliar cuotas partes pensiones de jubilación a cargo y a favor de Fertilcol, S.A..
- ✓ Ajustar contablemente las pensiones de jubilación según cálculo Actuarial que emite la firma Wyth Asociados.
- ✓ Otras funciones asignadas por el Jefe del Departamento de Contabilidad.

#### 4.1.2.7 Auxiliar Contable II

Nombre del Cargo: **AUXILIAR CONTABLE II**  
 Jefe Inmediato: Jefe Departamento de Contabilidad

#### **REQUISITOS:**

Estudios: Estudios en Contabilidad, Administración Financiera  
 Experiencia: Un (1) año de experiencia en Contabilidad

#### **FUNCIONES:**

- ✓ Causar y registrar en el sistema contable los siguientes documentos:
- ✓ Facturas de proveedores por compra de bienes y servicios.
- ✓ Notas Débito y Crédito emitidas por los proveedores.
- ✓ Facturas de contratistas y asesores por prestación de servicios.
- ✓ Notas de Contabilidad por concepto de Depreciación, autorización de cargos diferidos y amortización de Intangibles.
- ✓ Notas de Contabilidad por concepto de costos de producción, costos de ventas y consumo de materias primas.
- ✓ Notas de Contabilidad por concepto de provisión y Pasivos Estimados para compra de Gas Natural, transporte de gas natural, Intereses de financiación a favor de Ecopetrol, Cálculo actuarial, Honorarios, Servicios y de aquellos costos y gastos que al momento del cierre contable no se han recibido las facturas.
- ✓ Notas de Contabilidad por concepto de ajustes por inflación
- ✓ Notas de contabilidad por concepto de provisión de cartera, Inversiones y Cuentas por Cobrar.
- ✓ Notas de contabilidad por concepto de Notas Débito y Crédito que envían las Entidades Financieras.
- ✓ Notas de Contabilidad por concepto de Intereses en Encargos Fiduciarios y otras Inversiones.
- ✓ Verificar la contabilización por concepto de Nómina (devengado, Deducciones y Provisiones).
- ✓ Conciliar y ajustar Intereses por mora de los compromisos u obligaciones pendientes de pago tales como: Aportes a salud, pensión, riesgo profesionales y aportes parafiscales.

✓ Otras funciones que le sean encomendadas por el Jefe del Departamento de Contabilidad.

#### 4.1.2.8 Coordinador de Nómina

Nombre del Cargo: **COORDINADOR DE NOMINA**  
Jefe Inmediato: Jefe Departamento de Contabilidad

#### **REQUISITOS:**

Estudios: Estudios en Contabilidad, Administración Financiera  
Experiencia: Un (1) año de experiencia

#### **FUNCIONES:**

- ✓ Liquidar, producir y entregar oportunamente las nóminas y prestaciones sociales.
- ✓ Clasificar las novedades por vacaciones y tipo de liquidación computarizada y/o manual.
- ✓ Controlar saldos pendientes de trabajadores por préstamos con la Empresa.
- ✓ Atender reclamos de liquidación de nómina y efectuar las respectivas correcciones si es el caso.
- ✓ Archivar los documentos de soporte de las nóminas.
- ✓ Elaborar la liquidación de aportes parafiscales de acuerdo a la distribución de la nómina de cada mes.
- ✓ Codificar las nóminas con la aplicación de las normas contables, para poder efectuar las deducciones, devengos, comprobantes y efectuar la provisión para las prestaciones sociales y aportes parafiscales con su respectivo paz y salvo.
- ✓ Distribuir lo devengado a centro de costos y deducir de la nómina las obligaciones de los empleados embargados, fondo de empleados, I.S.S., Sena, Cafaba, ICBF, sindicato y diligenciar la información al programa de Contabilidad, con el visto bueno del jefe inmediato.
- ✓ Demás funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato.

#### 4.1.2.9 Jefe del Departamento de Materiales

Nombre del Cargo: **JEFE DEPARTAMENTO DE MATERIALES**  
Jefe Inmediato: Director Financiero

#### **REQUISITOS:**

Estudios: Profesional en Administración de Empresas, Economía, Contaduría e Ingeniería Industrial.  
Experiencia: Seis (6) meses de experiencia en el departamento de Materiales.

#### **FUNCIONES:**

- ✓ Controlar los artículos que entran y salen del almacén y que necesiten ser inventariados.
- ✓ Analizar las distintas cotizaciones para compra de materiales a fin de emitir informe mensual de compras.
- ✓ Supervisar el debido inventario del material físico que se encuentra en el almacén general.
- ✓ Diseñar y ejecutar planes o acciones que garanticen organización de su área.
- ✓ Supervisar y controlar las tareas y funciones del personal a su cargo.
- ✓ Velar por un estricto cumplimiento de las normas de higiene, aseo y seguridad de su área de trabajo.
- ✓ Proyectar las necesidades de materias primas, equipos y demás elementos requeridos por la aplicación de la compañía.
- ✓ Establecer un sistema de selección evaluación y clasificación de proveedores para incluirlos en el registro oficial de la compañía.
- ✓ Supervisar los procesos de compras nacionales y extranjeras a través de la revisión de documentos de soporte, informar a la Gerencia General del trámite de órdenes de compra, registros de importación, coordinación de embargues y coordinación de la nacionalización de la mercancía y traslado a la compañía.
- ✓ Supervisar la entrega de materiales a las distintas áreas que así lo solicitaran, apoyándose en la documentación que acredite la recepción de los mismos.
- ✓ Supervisar licitaciones públicas y privadas para la compra y venta de equipos.
- ✓ Cotizar, seleccionar los mejores productos o materiales que le garanticen a la empresa bajos costos, buena calidad y oportunidad de entrega.
- ✓ Elaborar la requisición de materiales después de estar soportada por los respectivos requisitos.
- ✓ Hacer parte del comité de compras con voz pero sin voto.
- ✓ Diligenciar la compra y traída de material que se requiera.
- ✓ Coordinar la entrega de la dotación al personal.

## **4.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

El éxito en el desempeño de las diferentes actividades de un ente independiente se basa en la elaboración cuidadosa de los Manuales de Procesos y su adecuada divulgación y Control.

Los Manuales de Procedimientos son una recopilación de normas que deben regir la gestión financiera, buscando de esta manera un buen desarrollo de los objetivos y políticas de la Administración dentro del ámbito apropiado que son indispensables para el logro de los objetivos propuestos.

La finalidad de los Manuales de Procedimientos es asegurar que los datos sustraídos de contabilidad permitan presentar de manera oportuna, actualizada y veraz, en la fecha establecida por la administración de la empresa, los Estados Financieros.

Figura 7. Portada del manual de Procedimientos para Ferticol S.A.

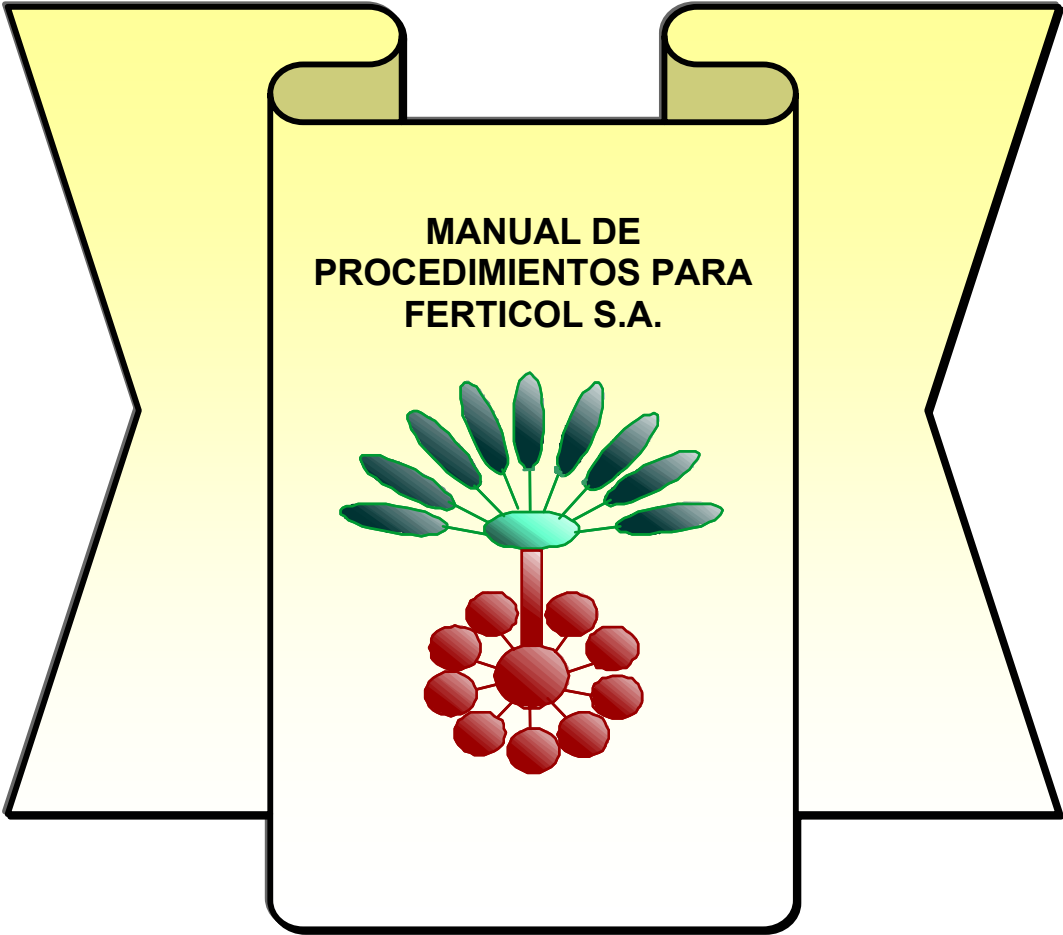
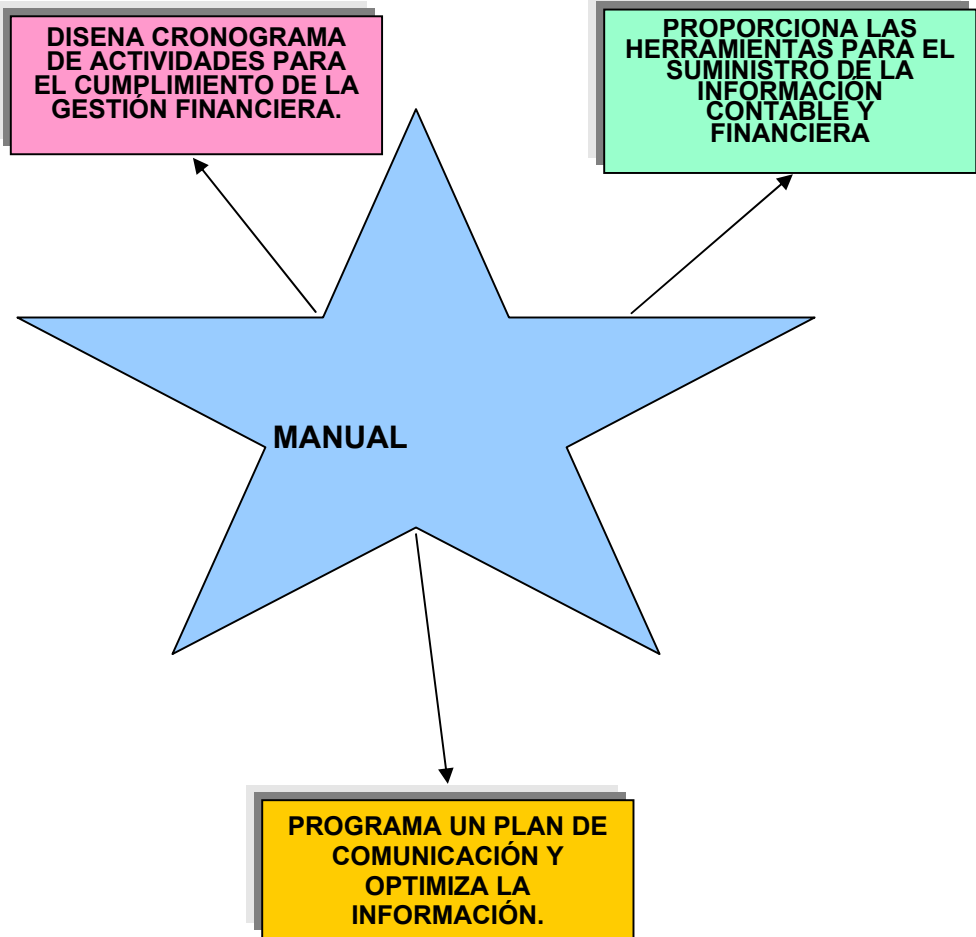


Figura 8. Pasos para la elaboración del manual de Procedimientos.




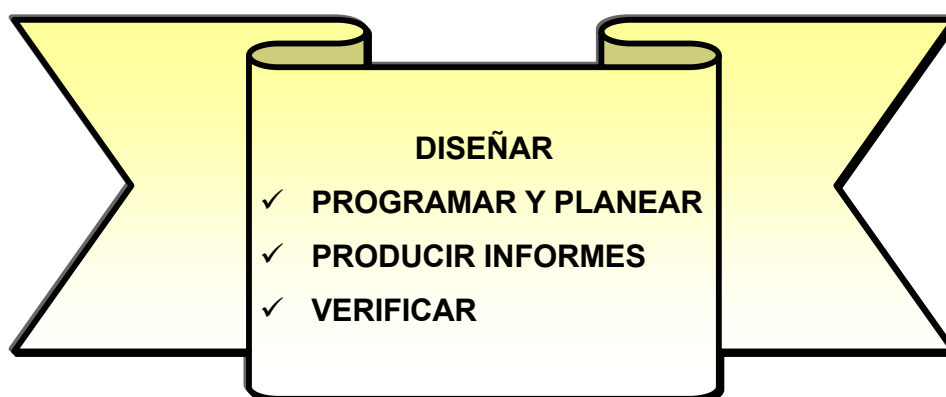
 Ferticol S.A.	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  ÁREA FINANCIERA</b>	
	Fecha:	Página 3

Figura 9. Misión para el manual de Procedimientos de Ferticol S.A..

# MISIÓN



La misión del Manual de Procedimientos tiene como objeto producir informes oportunos, eficaces y utilizables para la administración en forma clara, completa, concisa, cierta y aceptable al cambio.

Elaboró: Investigadora UIS MABEL CECILIA SERPA RODRÍGUEZ	Revisó:	Aprobó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:


 Ferticol S.A.	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  ÁREA FINANCIERA</b>	
	Fecha:	Página 4

Figura 10. Visión para el manual de Procedimientos de Ferticol S.A.

# VISIÓN



El Manual de Procedimientos para el Área Financiera será un instrumento para la ejecución del proceso de la elaboración y presentación de Informes Financieros, de manera que satisfaga a la Administración en el cumplimiento del Capítulo IV del Decreto 2649 de Diciembre/93, asimismo para la presentación de Informes a la Superintendencia de Sociedades, Contaduría General de la Nación, Contraloría General de la República y Cámara de Representantes.

Elaboró: Investigadora UIS MABEL CECILIA SERPA RODRÍGUEZ	Revisó:	Aprobó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:


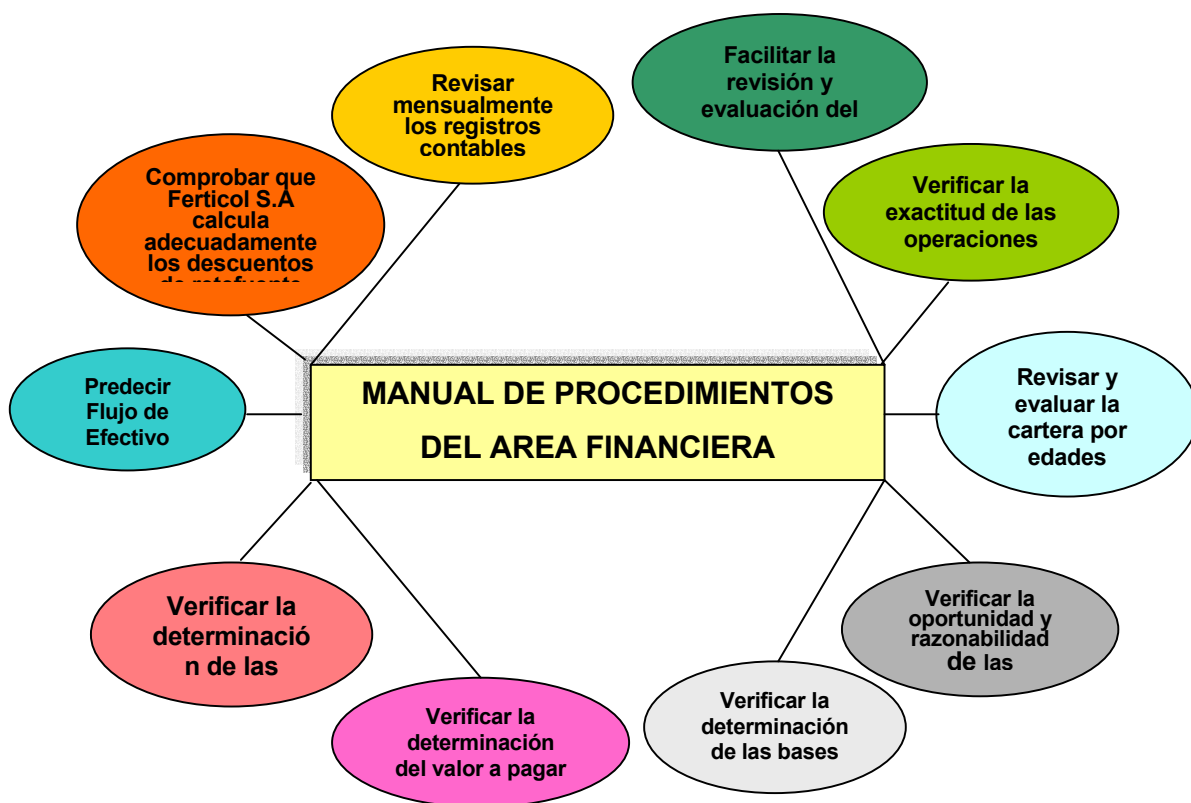
 Ferticol S.A.	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA FINANCIERA</b>	
	Fecha:	Página 5

Figura 11. Objetivos para el manual de Procedimientos de Ferticol S.A.

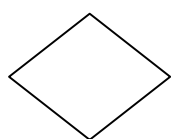
# OBJETIVOS



Elaboró: Investigadora UIS MABEL CECILIA SERPA RODRÍGUEZ	Revisó:	Aprobó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

## SIMBOLOGÍA GRAFICA

Los símbolos más usados en el diseño del flujograma son:



### **DECISIÓN O ALTERNATIVA:**

Es utilizado cuando dentro del Flujo del proceso existe cursos alternativos de acción.



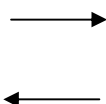
### **TERMINAL:**

Indica la iniciación y terminación del procedimiento.



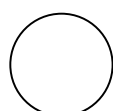
### **OPERACIÓN:**

Representa un proceso en algunos casos manuales y en otros mecanizados. Su contenido debe comenzar con verbos en infinitivo.



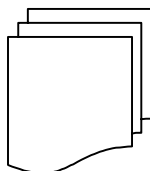
### **SENTIDO DE CIRCULACIÓN DE FLUJO:**

Conecta los símbolos señalando el orden en que e deben ejecutar los distintos pasos, definiendo la secuencia de pasos es interrumpida.



### **CONECTOR INTERNO:**

Representa una conexión o enlace de un paso del proceso con otro dentro de la misma página o entre páginas. lleva inserto un número.



### **DOCUMENTO:**

Utilizado cuando se requiere diagramar algún documento que es generado o transferido a lo largo del proceso.

Elaboró: Investigadora UIS MABEL CECILIA SERPA RODRÍGUEZ	Revisó:	Aprobó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

**4.2.1 Generalidades del Manual de Procedimientos. Uno de los objetivos del Manual de Procedimientos lo constituye la divulgación y utilización que los funcionarios de la Empresa le den.**

Es muy importante que la Entidad máxima de su aprobación e implante en su entorno la aplicabilidad y cumplimiento, de ahí la importancia de contar con personal idóneo que realice los procesos teniendo en cuenta las normas de Contabilidad, las leyes y decretos que han sido expedidos.

En el manual de procedimientos se recopila sistemáticamente todos los procedimientos que el personal debe seguir en todas las actividades y la forma como debe realizarse, con el propósito de agruparlas de una manera tal que facilite consultas sobre el procedimiento deseado y proporcionar seguridad en las actividades en rigor.

**4.2.2 Objetivos y Ventajas. Producen informes operativos, eficaces y utilizables mejorando la calidad y productividad.**

- ✓ Facilita el desarrollo de las funciones que debe asumir el personal.
- ✓ Elemento importante de revisión y evaluación objetiva de las prácticas de trabajo organizacional.
- ✓ Proporciona a los directivos un fácil control de los hechos.
- ✓ Constituye un instrumento efectivo de consulta, orientación y entretenimiento.
- ✓ Determina criterios y patrones, así como la uniformidad en la terminología de la Entidad.
- ✓ Facilita la aplicación de la normatividad en el desarrollo de la gestión financiera.

**4.2.3 Características**

- ✓ Satisface las necesidades reales de la Empresa.
- ✓ Cuenta con procedimientos apropiados para el uso, manejo de las mismas.
- ✓ Utiliza un lenguaje claro, sencillo, corto y entendible.
- ✓ Está en permanente revisión y actualización.
- ✓ Facilita a través del diseño, su uso, conservación y actualización.

**4.2.4 Etapas del Proceso. Todo proceso lleva consigo la necesidad de contar con instrumentos y oficializar los diferentes procedimientos que realiza diariamente la Empresa.**

En el área financiera se dan muchos procesos esenciales que sirven de base a la Gestión Empresarial como son:

## ➤ PROCESO DE EGRESOS

El proceso de Egresos con sus respectivos procedimientos, se desarrolla de manera integral, donde cada procedimiento contiene las actividades secuenciales y lógicas que involucran a las direcciones Administrativa, Financiera y otras dependencias de FERTICOL, S.A..

En ellos se determina fácilmente como a un procedimiento, durante el desarrollo del mismo, se le agrega valor a través de las áreas de presupuesto, contabilidad y tesorería, sin necesidad de fraccionarlo para indicar qué labores se efectúan de manera independiente en cada área, con los siguientes procedimientos.

**Nombre del Procedimiento:** Elaboración, Presentación y Desembolso de Egresos  
Los Egresos son los ocasionados en el desarrollo del objeto social de la Empresa y registra sobre la base de causación, las sumas o valores en que se incurre durante el ejercicio, directamente relacionados con la gestión encaminada a la dirección, planeación, organización de las políticas establecidas para el desarrollo de la actividad operativa.

Asimismo está conformado por los bienes, derechos y pertenencias, tangibles e intangibles de propiedad de la Empresa, como también las obligaciones presentes contraídas por la Entidad en desarrollo del giro ordinario de su actividad. Estos valores son reconocidos contablemente y debidamente desembolsados.

### **Objetivos del Procedimiento**

- ✓ Aplicar las normas legales y los principios de contabilidad generalmente aceptadas en Colombia, para la elaboración del Egreso.
- ✓ Verificar que los pagos por los conceptos de compras de bienes y servicios y todas los desembolsos ocasionados en el desarrollo del objeto, tenga la base correcta y la tarifa bien calculada según lo estipulado por la ley.
- ✓ Cerciorarse del cumplimiento de la obligatoriedad y todos los registros exigidos para diligenciamiento del pago.
- ✓ Confrontación con los libros auxiliares y soportes respectivos para una mayor seguridad.

### **Base Legal**

Se debe tener en cuenta las Normas y Principios de Contabilidad generalmente aceptados en Colombia, Plan Único de Cuentas, Estatuto Tributario.

### **Documentos Requeridos:**

- ✓ Certificado de Disponibilidad Presupuestal registrado en el Área de Presupuesto.
- ✓ Orden de Compra, Orden de Servicio o el documento soporte del compromiso (contrato con formalidades plenas, previo cumplimiento de los requisitos para la contratación administrativa)

**PROCEDIMIENTO:** Egresos por orden de compra u orden de servicio (Pactando un único pago)

**Descripción de la actividad**

1. Se solicita la expedición de un Certificado de Disponibilidad Presupuestal CDP, por el responsable de la Contratación Administrativa (secretaría) en el Formato diseñado para su solicitud por la Dependencia interesada.

2. Se remite al área de presupuesto para su trámite respectivo.

3. Se expide el CDP registra en el sistema, por parte del área de presupuesto, con su respectivo registro en el ZIF.

4. Se elabora el documento soporte del compromiso (Orden de compra o de Servicio, previo cumplimiento de los requisitos para la contratación administrativa) por la Subdirección Financiera.

5. La Orden de compra o servicio es firmada por el ordenador del gasto (con el CDP y sus anexos) se envía al área de presupuesto con el fin de ser registrado en el SIIF.

6. Se registra en el Sistema Presupuestal expide el registro presupuestal con la firma el Profesional Especializado de área de presupuesto.

7. La OPS u Orden de Compra se envía al área solicitante para controlar la ejecución, Cumplido el objeto de la Orden de Compra o Servicio, se remite a la Subdirección Financiera – Central de Cuentas para el trámite de pago, aportando los siguientes documentos:

**Orden de Compra:**

- ✓ Original de la Orden de Compra, con el sello de aprobación de póliza si éstas debían constituirse.
- ✓ Original del comprobante de ingreso del Almacén (si los bienes ingresan a éste)
- ✓ Factura Original.
- ✓ Original de la certificación de recibo a satisfacción o del acta correspondiente (si se establece como requisito) y los documentos que determine la Orden de Servicio:
- ✓ Original de la Orden de Servicio, con el sello de aprobación de pólizas (si éstas debían constituirse).
- ✓ Original de la Factura (cuando el contratista sea persona jurídica o natural debidamente constituida y la orden no corresponde a prestación de servicios profesionales).
- ✓ Original del certificado de recibo a satisfacción o del acta expedida por el supervisor o interventor de la Orden.

✓ Copia del Oficio de aprobación de las pólizas o de las pólizas con sello de aprobación (si ésta debían constituirse) y los demás documentos que determine la Orden.

1. Se causa la cuenta en el módulo de contabilidad.
2. Se remite a Central de Cuenta para expedición de la Orden de Pago
3. Se remite la Orden de pago con sus anexos al Área de Tesorería
4. Se verifican soportes de la orden de pago, se clasifica el pago de acuerdo a su naturaleza y orden se confirman las deducciones de ley. Se elabora el cheque por el valor neto junto con el formato de Comprobante de Egreso y se registra el pago en el SIIF.
5. Se envía el cheque y el Comprobante de Egreso junto con los soportes para la firma del ordenador del gato (Subdirector Financiero)
6. Se procede a la realización del pago mediante consignación o entrega personal del cheque.
7. Se archivan los comprobantes de egresos originales debidamente diligenciados y en orden numérico.

**PROCEDIMIENTO:** Egresos por Orden de Compra u Orden de Servicios (Pactando pago con anticipo y parciales)

Se adelantan las actividades descritas en el proceso de Egresos del procedimiento anterior de la No. 1 a la No. 6 inclusive. Seguidamente se procede a:  
La radicación y autorización del anticipo pactado, con base en la siguiente documentación enviada por el responsable de la contratación:

**Orden de Compra:**

Copia de la Orden de compra con el sello de aprobación de la póliza (sí estas debían constituirse)

**Orden de Servicio:**

Copia de la Orden de Servicio con el sello de aprobación de las pólizas (si estas debían constituirse)

Copia del acta de inicio de la obra o de los trabajos (cuando se establezcan este requisito)

Para el trámite del anticipo, se adelantan las actividades descritas en el proceso anterior de la No. 9 a la No. 13 inclusive.

Una vez cancelado el anticipo, y ejecutada la orden se envía la OC u OPS con todos sus anexos a la dependencia solicitante para el control de la ejecución.

**PROCEDIMIENTO:** Egresos por Contratos con Formalidades Plenas (Pactando un único pago)

1. Se solicita la expedición de un Certificado de Disponibilidad Presupuestal CDP, por el responsable de la Contratación Administrativa (secretaría) en el Formato diseñado para su solicitud por la Dependencia interesada.
2. Se remite al área de presupuesto para su trámite respectivo.
3. Se expide el CDP y registra en el sistema, por parte del área de presupuesto, con su respectivo registro en el SIIF.
4. Se elabora el documento soporte del compromiso (Contrato con Formalidades Plenas, previo cumplimiento de los requisitos para la contratación administrativa).
5. El Contrato se envía al contratista para su revisión y firma correspondiente.
6. Firmado el contrato por el contratista se remite junto con los anexos al ordenador del gasto para su firma.
7. Firmado el contrato por las dos partes se numera y fecha.
8. El contrato y sus anexos se remiten al área de presupuesto con el fin de ser registrado en el SIIF.
9. Se registra el compromiso en el SIIF. Se expide el registro presupuestal y se remite al área solicitante para el control de la ejecución del contrato.
10. Cumplido el objeto del contrato, se remite a la Central de Cuentas para el trámite del pago, aportando los siguientes documentos:

**Contrato para la adquisición de bienes:**

Original del comprobante de ingreso del almacén (si los bienes ingresan a éste)

- ✓ Factura Original
- ✓ Los documentos que determine el contrato

**Contrato de Servicios:**

- ✓ Original de la factura (cuando el contratista sea persona jurídica o natural debidamente constituida y no corresponda el contrato a prestación de servicios profesionales)
- ✓ Copia contrato de OPS con sello de aprobación de póliza (si estas debían constituirse)
- ✓ Original del certificado de recibido a satisfacción o del acta expedida por el supervisor del contrato.
- ✓ Documentos que determine el contrato

**Contrato de obra pública:**

- ✓ Original de Factura (cuando el contratista sea una persona jurídica o natural debidamente constituida)
- ✓ Original del certificado de recibo a satisfacción de la obra y copia de las Actas de inicio y parciales realizadas.

- ✓ Copia del contrato de servicios con el sello de aprobación de pólizas (si estas debían constituirse)
- ✓ Documentos que determine el contrato

Se hace la revisión de los documentos, para verificar si hay conformidad de requisitos.

- ✓ Se causa la cuenta en el módulo de contabilidad.
- ✓ Se remite a Central de Cuentas para expedición de la Orden de Pago
- ✓ Se remite la Orden de pago con sus anexos al área de tesorería
- ✓ Se verifican soportes de la orden de pago, se clasifica el pago de acuerdo a su naturaleza y orden se confirman las deducciones de ley. Se elabora el cheque por el valor neto junto con el formato de comprobante de Egreso y se registra el pago en el SIIF.
- ✓ Se envía el cheque y el comprobante de Egreso junto con los soportes para la firma del ordenador del gasto (Director Financiero)
- ✓ Se procede a la realización del pago mediante consignación o entrega personal del cheque.
- ✓ Se archivan los comprobantes de egreso originales debidamente diligenciados y en orden numérico.

**PROCEDIMIENTO:** Egresos por contratos con Formalidades Plenas (pactando pago con anticipo y escalonados)

- ✓ Se solicita la expedición de un Certificado de Disponibilidad Presupuestal CDP, por el responsable de la Contratación Administrativa (secretaría) en el formato diseñado para su solicitud por la Dependencia interesada.
- ✓ Se remite al área de presupuesto para su trámite respectivo.
- ✓ Se expide el CDP y registra en el sistema, por parte del área de presupuesto, con su respectivo registro en el SIIF.
- ✓ Se elabora el documento soporte del compromiso (Contrato con Formalidades Plenas, previo cumplimiento de los requisitos para la contratación administrativa)
- ✓ El contrato se envía al contratista para su revisión y firma correspondiente.
- ✓ Firmado el contrato por el contratista se remite con los anexos al ordenador del gasto para su firma.
- ✓ Firmado el contrato por las dos partes se numera y fecha
- ✓ Se remite a Central de Cuentas para trámite del anticipo
- ✓ La Central de Cuentas procede al trámite de pago del anticipo pactado, con base en la siguiente documentación remitida a la central de cuentas por parte de la oficina Jurídica.

**Contrato por Adquisición de Bienes:**

- ✓ Copia del contrato con sello de aprobación de pólizas (si éstas debían constituirse)
- ✓ Documentos que determine el contrato

### **Contrato de Servicios:**

- ✓ Copia del contrato con el sello de aprobación de las pólizas (si estas debían constituirse)
- ✓ Copia del acta de inicio de los trabajos (cuando se establezca este requisito)
- ✓ Documentos que determine el contrato

### **Contrato de Obra Pública:**

- ✓ Copia del contrato con sello de aprobación de las pólizas (si éstas debían constituirse).
- ✓ Copia del acta de inicio de la obra (cuando se establezca este requisito).
- ✓ Y demás documentos que determinen el contrato.
- ✓ Se causa la cuenta en el módulo de contabilidad.
- ✓ Se remite a Central de Cuentas para expedición de la Orden de pago
- ✓ Se remite la Orden de pago con sus anexos a Área de Tesorería
- ✓ Se verifican soportes de la orden de pago, se clasifica el pago de acuerdo a su naturaleza y orden se confirman las deducciones de ley. Se labora el cheque por el valor neto junto con el formato de Comprobante de Egreso y se registra el pago en el SIIF.
- ✓ Se envía el cheque y el comprobante de Egreso junto con los soportes para la firma del ordenador del gasto (Director Financiero)
- ✓ Se procede a la realización del pago mediante consignación o entrega personal del cheque.
- ✓ Se archivan los comprobantes de egresos originales debidamente diligenciados y en orden numérico.
- ✓ Una vez pagado el anticipo, se remite el contrato con sus anexos al área solicitante para el control de la ejecución.
- ✓ El pago de los valores correspondientes a las actas parciales, se adelantará teniendo en cuenta los requisitos establecidos para los pagos en el contrato.

### **PROCEDIMIENTO:** Egresos por constitución de Cajas Menores

- ✓ Se diligencia el formato de solicitud de CDP firmado por el ordenador del gasto
- ✓ Se envía al Área de Presupuesto donde se expide el CDP y se registra en el SIIF
- ✓ El CDP se remite al responsable de la caja menor
- ✓ Se elabora la Resolución de constitución de Caja Menor
- ✓ Se envía la Resolución de Caja Menor, para la firma del Director Financiero ó Gerente General
- ✓ La Resolución firmada, se envía al área de Recursos Humanos para fecharla y numerarla
- ✓ Una vez firmada la Resolución, se envía junto con el CDP al área de presupuesto.
- ✓ Allí se registra el compromiso y se expide el Registro Presupuestal

Se remite para el trámite de pago al responsable de la central de cuentas para revisión, aprobación y radicación.

- ✓ Se causa la cuenta en el módulo de contabilidad
- ✓ Se remite a Central de Cuentas para expedición de la Orden de Pago
- ✓ Se remite la Orden de pago con sus anexos al Área de Tesorería
- ✓ Se verifican soportes de la orden de pago, se clasifica el pago de acuerdo a naturaleza y orden se confirman las deducciones de ley. Se elabora el cheque por el valor neto junto con el formato de Comprobante de Egreso y se registra el pago en el SIIF.

**PROCEDIMIENTO:** Egresos por comisión de servicios (con anticipo de viáticos y Gastos de Viaje)

1. Se diligencia el formato de solicitud de CDP, con valores de viáticos y gastos de viaje
2. Se remite a la directora Financiera para aprobación y firma de la solicitud de CDP
3. Se expide el CDP
4. Con el CDP, el área solicitante diligencia el formato de Orden de Comisión
5. El jefe del área solicitante firma el formato de Orden de Comisión
6. La orden de comisión con los anexos se remite al ordenador del gasto para su firma
7. Firmado por el ordenador del gasto se envía al área de presupuesto para registrar el compromiso
8. Se registra el compromiso en el SIIF y se expide Registro Presupuestal
9. La orden de comisión pasa al área solicitante para trámite de tiquetes
10. La orden de comisión es enviada a la central de cuentas para radicar y aprobar la cuenta
11. Se remite para el trámite de pago al responsable de la central de cuentas para revisión, aprobación y radicación
12. Se causa la cuenta en el módulo de contabilidad
13. Se remite a Central de Cuentas para expedición de la Orden de pago
14. Se remite la Orden de pago con sus anexos al área de Tesorería
15. Se verifican soportes de la orden de pago, se clasifica el pago de acuerdo a su naturaleza y orden se confirman las deducciones de ley. Se elabora el cheque por el valor neto junto con el formato de Comprobante de Egreso y se registra el pago en el SIF.

**PROCEDIMIENTOS:** Egresos por Nómina

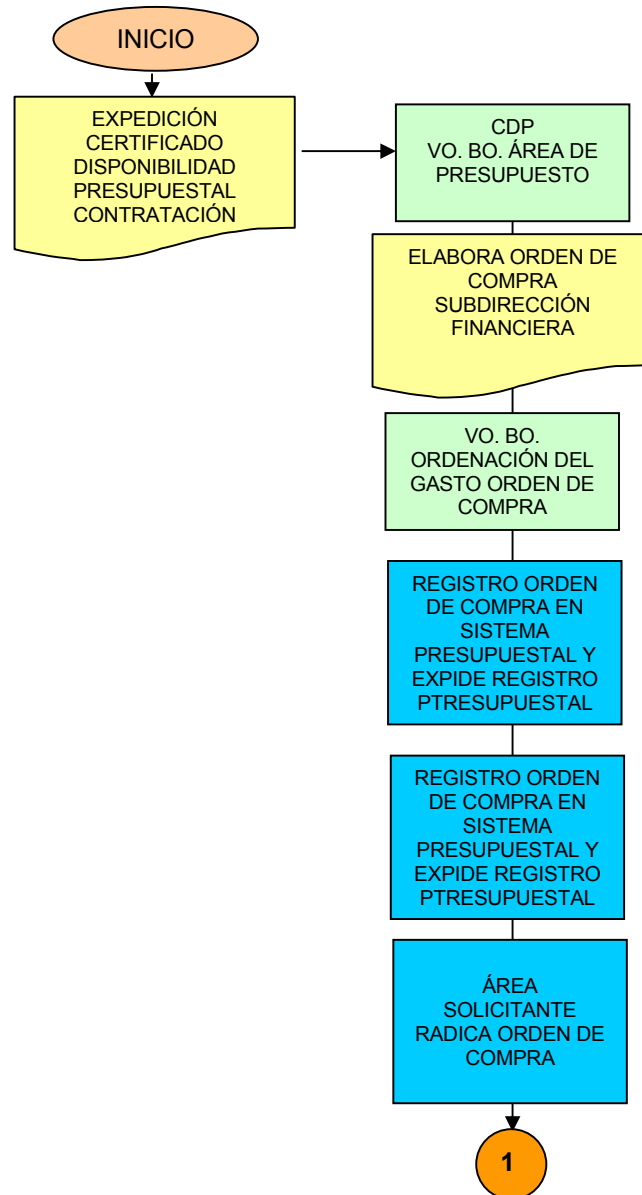
1. Sobre el archivo maestro de nómina del sistema integrado, se insertan las novedades para que el sistema liquide. (Procedimiento quincenal o mensual)
2. Se revisa y verifica por pantalla que los datos insertados correspondan a las novedades.

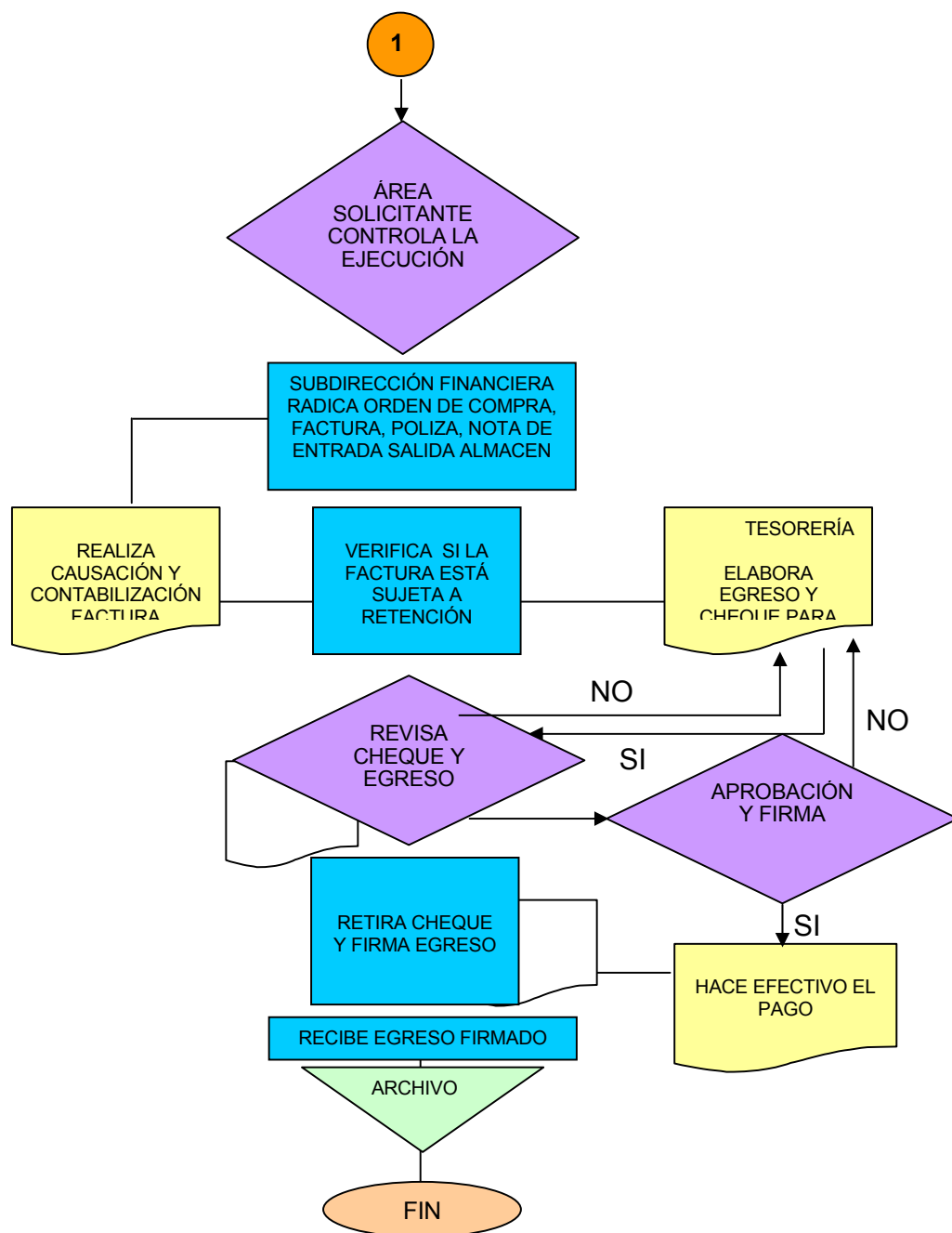
3. Una vez revisada y verificada, se imprime la nómina y se remite al área de presupuesto para expedición del Certificado de Registro Presupuestal.
4. Se expide el Registro Presupuestal que incluya los diferentes conceptos del compromiso
5. Se envía la nómina a la Central de Cuentas. Allí se revisa, radica y aprueban los gastos
6. Se remite a contabilidad para la causación del gasto
7. Se devuelve la nómina a Central de Cuentas donde se elabora la Orden de pago
8. Se remite a Tesorería donde se revisa y confirman las deducciones. Se registra el pago en el SIIF.
9. Se procede a la realización del pago mediante consignación o entrega personal
10. Se archivan los comprobantes de Egreso debidamente diligenciados

**PROCEDIMIENTOS:** Egresos por Prestaciones Sociales y Liquidaciones

1. Se diligencia la solicitud de expedición de CDP
2. Se pasa para la firma del ordenador del gasto
3. Se expide el CDP
4. El CDP se remite al área de Recurso Humano para respaldar el compromiso que se va a efectuar
5. Se elabora la Resolución que autoriza el pago de las prestaciones sociales, la indemnización o conciliación – sentencias
6. Se remite al ordenador del gasto para la firma de la Resolución
7. El área de Recursos Humano coloca número y fecha a la Resolución
8. Se remite la resolución al área de presupuesto para registrar el compromiso y expedir Certificado de Registro presupuestal
9. El Acto Administrativo junto con sus anexos (CDP y Registro) se remite a Central de Cuentas para radicación y aprobación
10. Se causa la cuenta en contabilidad y se devuelve a la Central de Cuentas
11. Se diligencia el Formato de orden de Pago y se remite a Tesorería
12. Se revisa la cuenta, se confirman las deducciones de ley, se procede diligenciar el comprobante de egreso y girar el cheque correspondiente al beneficiario y registrar en el SIIF.
13. Se entrega o consigna el cheque al beneficiario y se archivan los comprobantes de egreso.

Figura 12. Flujoograma de Egresos



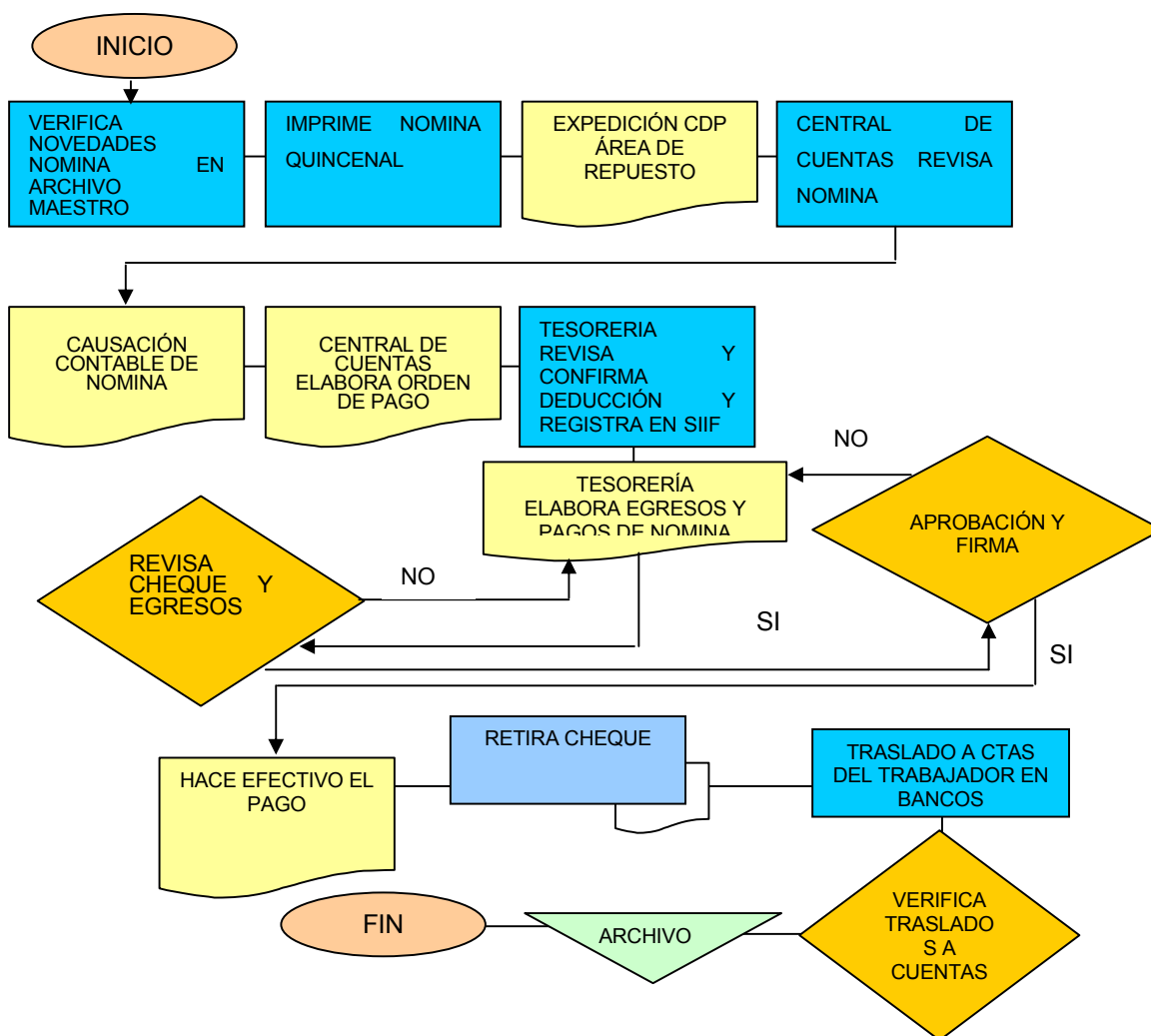


Elaboró: Investigadora UIS MABEL CECILIA SERPA RODRÍGUEZ	Revisó:	Aprobó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

El presente Flujograma aplica al procedimiento de Egresos por Orden de Compra, por orden de servicios, por contrato para la adquisición de bienes, contratos de servicios, contrato de obra pública, constitución de cajas menores y egresos por comisión de servicios.

Figura 13. Procedimiento Egresos para Nomina

**FLUJOGRAMA**



Elaboró: Investigadora UIS MABEL CECILIA SERPA RODRÍGUEZ	Revisó:	Aprobó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

### **Provisión para prestaciones sociales y nomina**

- ✓ El área de recursos humanos remite la información al área de contabilidad en la cual se determina el porcentaje a aplicar para constituir las provisiones sobre la nómina.
- ✓ Se relacionan los rubros de nómina que conforman la base para la liquidación (sueldos, encargos, comisiones, pago de enfermedad, subsidio de alimentación)
- ✓ Se obtiene la base del mes, y se calcula la provisión de cada uno de los siguientes rubros: Prima de servicios, prima de Navidad, prima de vacaciones, vacaciones, bonificaciones.
- ✓ Se diligencia el Formato Nota de Contabilidad
- ✓ Se realizan los registros contables en el sistema de contabilidad
- ✓ Se realizan los registros contables en el SIIF con base en el Resumen
- ✓ Se establecen los aportes Parafiscales (Subsidio familiar, Sena, ICBF, aportes a pensiones y salud)

### **Legalización de Anticipos a Contratistas**

- ✓ Con base en los soportes de los procedimientos de Egresos se determina el anticipo a legalizar de acuerdo con lo pactado en cada uno de los contratos, conciliando asimismo en los registros de contabilidad (software).
- ✓ Se diligencia Formato Nota de Contabilidad para legalización.
- ✓ Se realizan los registros contables en el sistema de contabilidad, si es del caso.

### **Ingresos**

- ✓ Se remite copia de los recibos de caja y el resumen mensual de ingresos a contabilidad.
- ✓ Se clasifican y codifican de acuerdo a los conceptos (reintegros, devoluciones u otros)
- ✓ Se realizan los registros contables en el sistema de contabilidad
- ✓ Se realizan los registros contables en SIIF con el resumen

### **Comprobante de Egreso**

- ✓ Se remite copia del Comprobante de Egreso con los anexos
- ✓ Se codifican los Comprobantes de Egresos y realizan los registros contables por cada documento en el sistema de contabilidad
- ✓ Se elabora resumen por cuenta contable y asimismo se concilia.
- ✓ Se realizan los registros contables en el SIIF

### **Egresos de Almacén**

- ✓ Se remiten los Comprobantes de Egreso de bienes muebles o bienes de consumo ya codificados y el resumen por cuenta contable
- ✓ Se procede a verificar la codificación asignada
- ✓ Se realizan los registros contables por cada documento en el sistema de contabilidad y asimismo se concilia.
- ✓ Se realizan los registros contables en el SIIF con base en el resumen

### **Costos de Producción:**

- ✓ Se determina el costo de producción de los abonos nitrógenados con base en los informes que reportan las plantas existentes en la empresa.
- ✓ Se determina el costo de las unidades vendidas con base en el informe que reporta el departamento de ventas y despachos.
- ✓ Se elabora nota de contabilidad de la producción, consumo y costos de unidades vendidas.
- ✓ Se actualiza el kárdex por método de valuación de inventarios permanentes de los productos terminados y productos en proceso.

### **Depreciación, Amortización y Agotamiento:**

- ✓ Se registra mediante de nota de contabilidad la depreciación mensual aplicando el sistema de línea recta de las propiedades plantas y equipos.
- ✓ Se registra mediante nota de contabilidad amortizaciones y agotamiento de activos intangibles y cargos diferidos de acuerdo a la vida útil de estos activos.

### **Ajustes por Inflación**

- ✓ Se actualiza en el Software de contabilidad el PAAG mensual
- ✓ Se ajusta por inflación a través del sistema de contabilidad las partidas no monetarias.
- ✓ Se imprime el comprobante de contabilidad que arroja el sistema.

### **Ajuste y Reclasificaciones Contables**

- ✓ Se detectan los posibles ajustes y reclasificación de valores, códigos, nits, naturaleza de las cuentas con el análisis de los Estados Financieros
- ✓ Se diligencia el Formato Nota de Contabilidad correspondiente
- ✓ Se realizan los registros contables en el sistema de contabilidad

- **PRESUPUESTO.** Descripción de los procedimientos que competen de manera exclusiva al área de presupuesto

### **Traslado Presupuestal a Nivel de Grandes Rubros**

- ✓ Se identifica la necesidad ya sea por exceso o por defecto y se procede a informar al Ordenador del Gasto.
- ✓ Se elabora el proyecto de acto administrativo.
- ✓ El proyecto de acto administrativo se remite para revisión del Director Financiero
- ✓ El proyecto con el visto bueno del Director Financiero se presenta a la Junta Directiva para su aprobación.
- ✓ Aprobado el Acto Administrativo por la Junta Directiva, se procede a elaborar el proyecto del Acto Administrativo mediante el cual se adopta (y distribuye cuando así se requiera) lo aprobado.
- ✓ El proyecto con el visto bueno del Director Financiero se remite al ordenador del gasto para su firma. Asimismo el proyecto del Acto Administrativo, numerado y fechado se remite al área de presupuesto.
- ✓ Se verifica el Traslado Presupuestal (TP) en el Sistema de Información Financiera SIIF.

#### **Traslado Presupuestal a Nivel Interno**

- ✓ Se identifica la necesidad ya sea por exceso o por defecto y se procede a informar al Ordenador del Gasto
- ✓ Se elabora el Proyecto de Acto Administrativo
- ✓ El proyecto con el visto bueno del Director Financiero se remite al ordenador del gasto para su firma. Asimismo el Proyecto de Acto Administrativo se remite para revisión del Área de Presupuesto.
- ✓ Firmado el Acto Administrativo, numerado y fechado se registra en el sistema Presupuestal.

### **4.3 DISEÑO PARA OPTIMIZAR EL MANEJO DE TESORERÍA**

El área de Tesorería es responsable del movimiento del efectivo, cuyos recursos provienen de las fuentes como son la disminución de los activos de la empresa tales como cuentas por cobrar por venta de los abonos nitrogenados, asimismo recursos que provienen de la venta de Activos Fijos y por utilidades de la Empresa. Esos recursos se aplican al pago de pasivos, como es el pago a los proveedores, pago de nómina y pago a contratistas.

La falencia que se presenta en esta área es la inexistencia de una programación de pagos y el día de entrega de los cheques a los beneficiarios del pago.

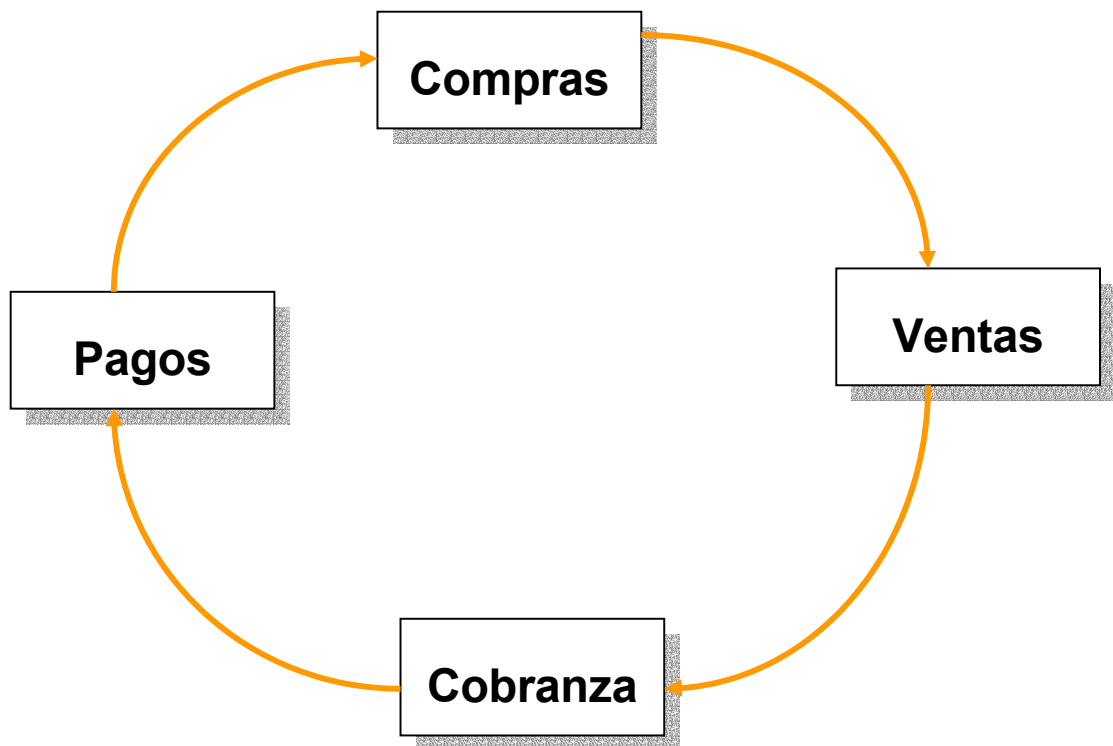
Se recomienda como mecanismo para optimizar el manejo de Tesorería es el establecimiento de una programación de pago y el día de entrega del cheque para aquellos beneficios que personalmente reciben el pago, como es el caso de los trabajadores y contratistas de la empresa. En el caso de los proveedores se recomienda efectuar transferencia Electrónica.

## 5. PLAN DE MEJORAMIENTO ÁREA FINANCIERA - TESORERÍA DE FERTILIZANTES COLOMBIANOS, S.A.

### 5.1 CICLO DE OPERACIONES DE FERTILIZANTES COLOMBIANOS, S.A.

Es el conjunto de actividades que se realiza en la empresa con el fin de lograr sus objetivos y la satisfacción de sus clientes; inicia desde la compra de la materia prima y/o mercancías, almacenamiento, su transformación en producto terminado en su caso, y la venta del producto o servicio y recuperación del efectivo.

Figura 14. Documentación de las Operaciones



Fertilizantes Colombianos, S.A. requiere tener evidencia de las transacciones que realizan tanto internamente como externamente para efectuar el registro de sus operaciones, el cual servirá de base para formular información, así como para dar cumplimiento a los requisitos legales y de Control.

Un documento consta de tres partes que son:

Encabezado: Debe contener los datos generales de la empresa, nombre del documento, número de folio y fecha.

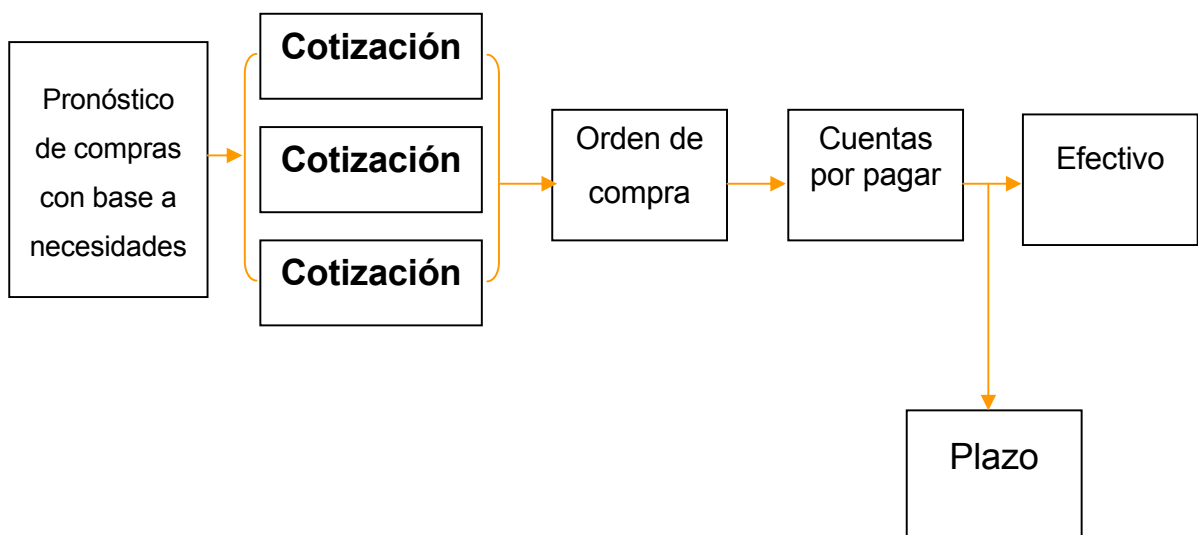
Cuerpo: Comprende la descripción de la operación realizada y debe tener el número del material o artículo, su descripción, cantidad requerida, costo unitario, costo total y el IVA desglosado.

Pie: En esta parte se describen las características de control interno del documento como firmas de autorización, de recibido y entregado y el sello de la empresa.

El documento más importante es la FACTURA que es en donde quedan plasmadas las principales operaciones de compra y venta.

5.1.1 Compras: El punto de partida en el ciclo operativo de una empresa es el de abastecerse de los materiales, mercancías e insumos que serán vendidos, ya sea en su forma original, procesados o combinados según las necesidades propias del mercado. Las COMPRAS representan la adquisición de bienes y servicios efectuadas durante el ejercicio al contado o a crédito.

Figura 15. Ciclo de compras.

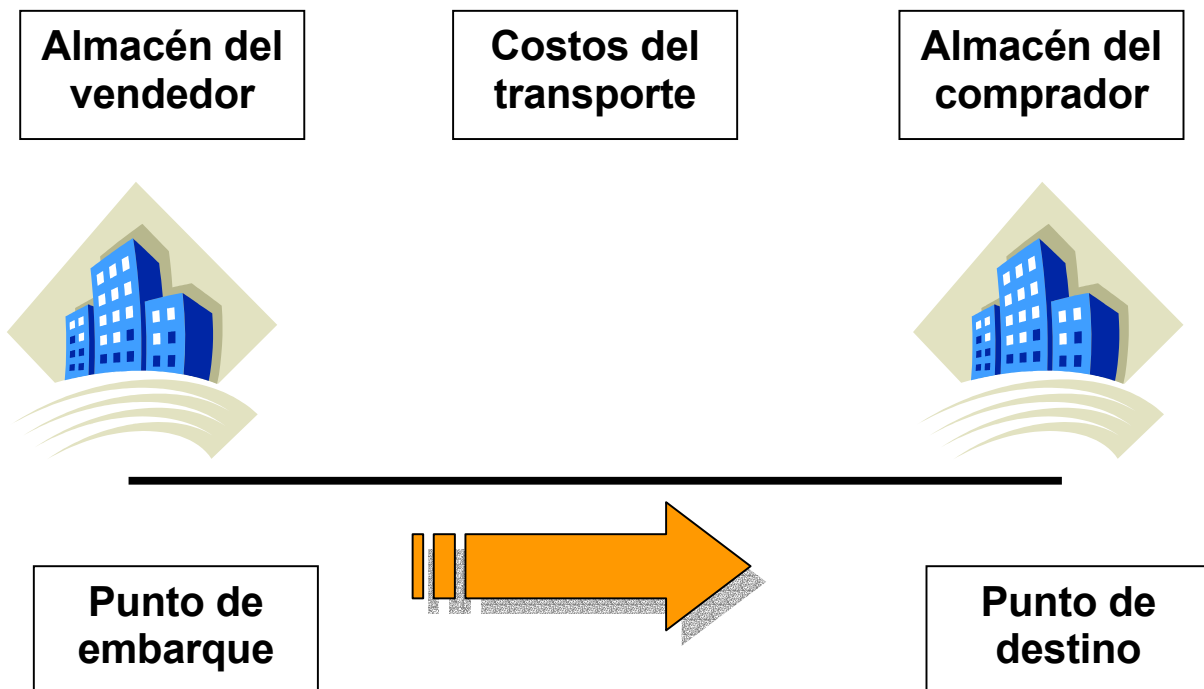


Los FLETES DE COMPRA representan el total pagado por el traslado de las mercancías adquiridas desde la bodega del proveedor a la bodega de Ferticol, S.A., incluyendo transportación, traslado, seguros, impuestos, derechos aduanales, etc.

Los costos de traslado de la mercancía generalmente se acuerdan con alguna de las siguientes condiciones:

- Punto de Embarque
- Punto de Destino

Figura 16. Traslado de la mercancía



Las DEVOLUCIONES SOBRE COMPRA ocurren cuando Ferticol, S.A. regresa físicamente las mercancías a sus proveedores, por no estar de acuerdo a las especificaciones solicitadas.

Las REBAJAS SOBRE COMPRAS son bonificaciones que conceden los proveedores sobre el precio de costo, con la finalidad de evitar devoluciones físicas.

El DESCUENTO COMERCIAL es la disminución que se hace en el momento de la compra o venta de mercancías respecto al precio de lista, o descuentos especiales a cierto tipo de compradores por efectuar compra en volumen. Ferticol S.A. a sus clientes les concede un descuento del 10% al 20% sobre compra por volumen de 100 Tm. en adelante y con pago anticipado.

El DESCUENTO POR PRONTO PAGO son bonificaciones concedidas por los proveedores por pagar antes de cierta fecha, por lo general, las condiciones de crédito se indican en la factura de compra.

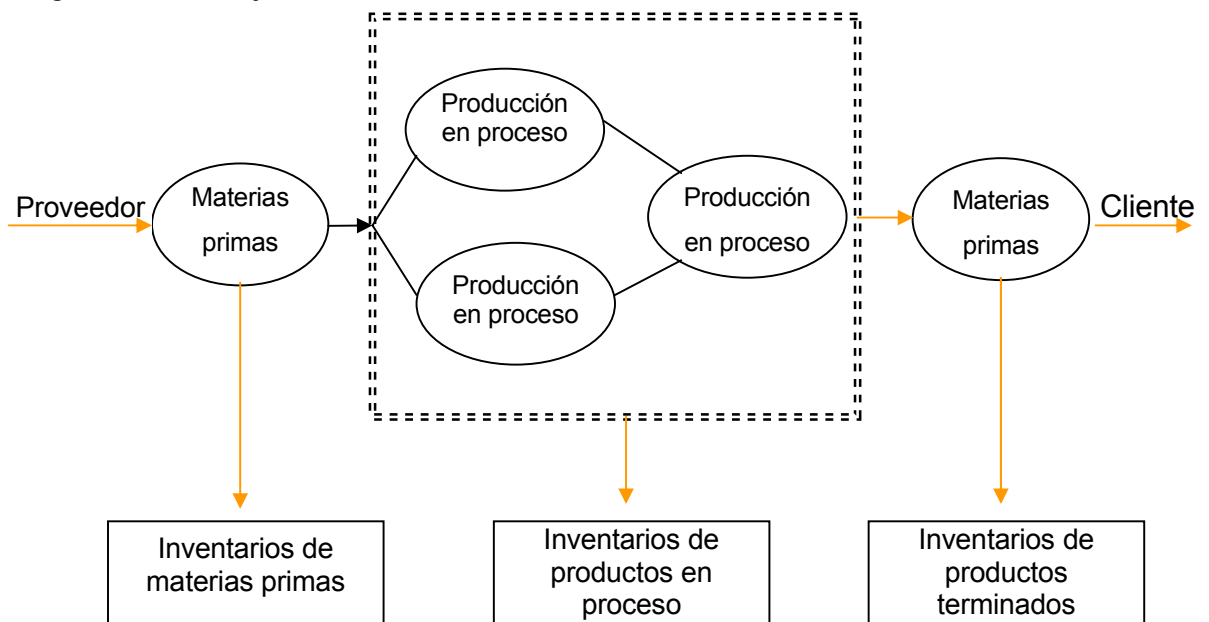
### **Control Interno de Compras**

Son las medidas establecidas para cumplir con las funciones de compras:

- ✓ Se deberá pedir al menos tres cotizaciones y al elegir a uno debe tener la autorización del Comité de Compras de Ferticol, S.A..
- ✓ El Jefe Compras no debe tener entre sus proveedores a familiares directos.
- ✓ El registro de autorización de la compra deberá ser completada y cruzada con el número de orden de compra.
- ✓ La orden de compra deberá ser enviada al proveedor quién deberá firmarla de conocimiento y aceptación.

5.1.2 Los inventarios: Los artículos adquiridos mediante la compra se les conoce como INVENTARIOS, los cuáles están constituidos por los bienes de una empresa destinados a la venta o a la producción para su posterior venta.

Figura 17. Manejo de Inventarios



Las funciones relacionadas con los inventarios son dos: La primera surge en el momento que la materia prima o mercancías son recibidas, verificadas y clasificadas en el almacén y la segunda corresponde al resguardo de los materiales o mercancías hasta que estas son utilizadas.

Control Interno de Inventarios. En Ferticol, S.A. se debe utilizar las siguientes medidas de control interno para proteger los inventarios:

- Conteo físico del inventario de materiales como de producto terminado por lo menos una vez al mes.
- Tomar las medidas necesarias al almacenar los inventarios para protegerlo contra robo, daños y deterioro.

- Todo el personal que trabaja en el almacén y la bodega de producto terminado debe estar afianzado como una medida de control.
- No apilar excesivos (Solo lo que se requiere en producción) niveles de inventarios; esto evita inmovilizar el dinero en mercancías no necesarias.

5.1.3 Las ventas. Significa transmitir la propiedad de un bien, generalmente mediante un precio convenido, las cuales permiten cristalizar el objetivo financiero de la compañía que es la generación de utilidades; son el elemento natural de que se dispone para hacer frente a los costos y gastos totales de la Ferticol, S.A.

Dentro de las actividades relacionadas con las ventas podemos establecer:

- ✓ Elaborar un pronóstico de ventas
- ✓ El establecimiento de precios
- ✓ Publicidad y promoción de ventas
- ✓ Control y análisis de ventas

Las ventas en Ferticol, S.A. se realizarán por venta directa con distribuidores, y su forma de pago establecida son:

- ✓ Anticipado
- ✓ Contado
- ✓ Crédito a 30 días fecha de factura(con póliza de cumplimiento)

Control Interno de las Ventas. Dentro de las medidas de control para realizar las operaciones de ventas tenemos:

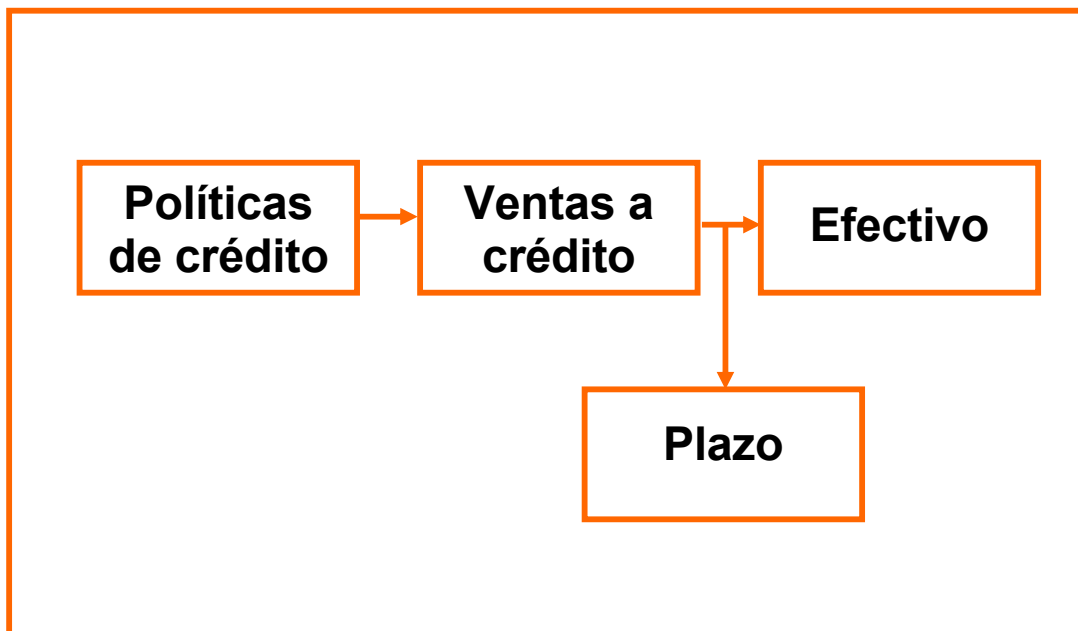
- El departamento de ventas debe mantener una relación directa con la bodega de inventarios a fin de contar con el suficiente stock de producto para cubrir la demanda.
- Los Distribuidores y el departamento de ventas deben tener una relación estrecha con la sección de cartera para evitar vender a clientes morosos, conocer las líneas de crédito, así como el saldo de cada cliente.
- No deben existir preferencias entre clientes en cuanto a plazos (30 días máximo) pero debido a la situación financiera de la compañía, en estos momentos las ventas acreditado solo son a 8 días, descuentos, a menos que sean autorizados por la gerencia general.

5.1.4 La cobranza: El cobro a clientes es la principal fuente de efectivo para FERTICOL, S.A. La empresa ofrece crédito (8 días) a sus clientes con el fin de incrementar su volumen de venta, pero teniendo siempre presente el riesgo de las pérdidas por cuentas incobrables; para esto, la empresa tiene políticas claras de crédito las cuales deben ser cumplidas a cabalidad.

Las fases de cuentas por cobrar son las siguientes:

- ✓ Establecimiento de las políticas de crédito
- ✓ Administración de las cuentas por cobrar
- ✓ Cobranza

Figura 18. Cobranzas



Control Interno de la cuentas por cobrar. Las medidas de control más importantes para las cuentas por cobrar son:

- ✓ Todas las cuentas por cobrar deben estar debidamente fundamentadas con su factura, número del cliente, los plazos y condiciones de crédito.
- ✓ La responsabilidad y custodia física de los documentos que amparan las cuentas por cobrar debe ser exclusivamente del personal de cobranzas.
- ✓ El registro y contabilización d las cuentas por cobrar debe ser elaborado por personal diferente al que recibe el dinero.
- ✓ Deben estar afianzados el personal que tiene a su cargo el manejo y custodia de las cuentas por cobrar.
- ✓ Se debe conciliar mensualmente por escrito los saldos de cuentas por cobrar por parte de la Revisoría Fiscal de la empresa.

➤ Recepción del efectivo. En FERTICOL, S.A. no se recibe dinero en efectivo, por tal motivo toda transacción deberá ser consignada en las siguientes cuentas:

Banco Granahorrar cuenta de ahorros 2823102000

Banco Ganadero cuenta corriente 08410545

Y realizar diariamente el registro contable de toda transacción realizada por parte de la persona encargada de la caja.

➤ Cuentas por pagar. Ferticol, S.A. debe aprovechar el financiamiento gratuito que le ofrecen sus proveedores y en lo posible tomar los descuentos por pronto pago que le ofrezcan, para de esta manera, optimizar el uso de los recursos de los que disponen.

Los pasos para pagar a los proveedores son los siguientes:

- ✓ Comparar la factura contra la orden de compra y la requisición de compras, con el fin de cerciorarse de que la empresa paga sólo las mercancías que solicitó.
- ✓ Comparar la factura contra los informes de recepción de materiales para verificar que se paguen únicamente los materiales recibidos.
- ✓ Comprobar la exactitud matemática de la factura.
- ✓ Elaboración del cheque para su pago con sus debidas firmas y medidas de control de Ferticol, S.A. o depósito directo a la cuenta del proveedor.

## CONCLUSIONES

FERTILIZANTES COLOMBIANOS S.A. empresa del sector petroquímico se encuentra ubicada en la ciudad de Barrancabermeja, a jalonado parte del desarrollo petroquímico de la región, con un record de 39 años lo cual además a permitido llevar una solución al agro colombiano, contribuyendo de esa forma en la seguridad alimentaría del país.

Esta compañía al igual que otras empresas han entrado en una obsolescencia tecnológica que afecta indudablemente las áreas productivas, administrativas, comerciales y financieras. A pesar de esto se ha logrado mantener pero se encuentra frente a la problemática de organizar y adecuar las instalaciones para asumir el reto de ser la empresa líder a nivel nacional de abonos químicos de calidad.

A lo largo de los 39 años de operación la compañía ha cumplido con la misión, fortaleciendo la agroindustria, generando empleo y afianzando de una forma u otra al sector comercial de la ciudad, pero en los últimos años se han presentado problemas de tipo técnico, económico y financiero que la tienen al borde del colapso, pero en el año inmediatamente anterior se nota una recuperación que puede presentar síntomas de recuperación pero antes se deben subsanar los problemas antes citados dentro de los cuales se citan los siguientes:

- La carencia de recursos entre estos el capital de trabajo, ha sido una constante en los últimos años le ha impedido a la compañía contar con una producción estable y por lo tanto contar con un inventario optimo de productos terminados, para afrontar las exigencias del mercado, que la han llevado a realizar ventas en condiciones desfavorables con el propósito de generar recursos y poder cubrir las obligaciones de materia prima principal (Gas Natural), las obligaciones y acuerdos de pagos pactados con los acreedores de la compañía.
- El problema de liquidez le ocasiona limitación en la consecución de recursos (Crédito o Inyección de Capital) dificultando la compra de la materia prima con su respectiva repercusión en los niveles de producción y ventas, utilizando como fuente de apalancamiento a sus trabajadores y pensionados.
- La bajo producción de amoniaco limita la producción que de acuerdo con la capacidad instalada es de 65 TMD y al no contar con recursos para adelantar el programa de mantenimiento esta se encuentra operando al 75% que equivale a 49 TMD, limitando la producción en la cadena productiva del negocio, con repercusión indudablemente en el flujo de caja.

➤ La parálisis de la compañía en agosto del año 1999 la cual fue originada por las condiciones de inseguridad en que se encontraba el gaseoducto que transportaba la materia prima y considerando también que el POT de Barrancabermeja, obligo a la compañía a reubicar dicho gaseoducto por el llamado corredor de seguridad, se presento dicha parálisis por 18 meses, lo que genero un pasivo por atención a nomina y otros gastos aumentando el endeudamiento de la misma. La parálisis de la planta genero un impacto negativo en su patrimonio ocasionándole perdidas que la sitúan en causal de liquidación por deterioro patrimonial.

Pese a los anteriores atenuantes la empresa en el año inmediatamente anterior presenta un leve mejoramiento en sus indicadores financieros y de gestión. La realización de la presente investigación surge como una necesidad de la compañía para solucionar sus problemas de administración y operación, en las diversas áreas no se encuentran plasmados manuales de funciones o procedimientos a excepción de la parte operativa pero que tienen un desfase por la antigüedad de la planta, los cuales se requieren de sus urgente actualización.

El documento hace una breve reseña de los aspectos generales de Ferticol S.A. y lo introduce en los aspectos administrativos y financieros de la compañía.

Los manuales de funciones del área financiera se encuentra diseñados por la autora de la presente investigación tomando como base los lineamientos técnicos para su diseño, adicionalmente estos manuales permitieron realizar un plan de mejoramiento en el área financiera puesto que en esta no se encontraban plasmados, ocasionando problemas por su falta de organización.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda someter a aprobación de la Gerencia General de Ferticol, S.A., la implementación del Plan de Mejoramiento en el Área Financiera, siendo responsabilidad del Director Financiero, su mejoramiento continuo para el logro de los objetivos del ente.

La participación de Control Interno es vital en sus funciones como es la de asegurar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia y la eficacia en las operaciones, la adhesión a las políticas de la Empresa y el cumplimiento de métodos y procedimientos adoptados para salvaguardar sus activos.

La elaboración del Plan de Mejoramiento en el Área Financiera de Fertilizantes Colombianos, S.A., es el producto de esta investigación que se entrega a la empresa y a la Universidad Industrial de Santander Instituto de Educación a Distancia, seccional Barrancabermeja, que busca dar una herramienta a las empresas del sector para minimizar errores y agilizar procesos.

El presente documento debe someterse a continuas revisiones y estudios, manteniéndose actualizados en concordancia con las Normas Contables, Tributarias y Leyes que lo rigen.

## BIBLIOGRAFÍA

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Traducido por Samuel Alberto Mantilla Blanco, Control Interno Estructura Conceptual Integrada, Bogotá, Ediciones Ecoe, 1998.

Contaduría General de la Nación. Estados Contables Básicos, Bogotá, Imprenta Nacional de Colombia, 1998

Domínguez Giraldo, Gerardo. Indicadores de Gestión, Medellín, Primera edición, 1998.

Editora ROESGA, Contabilidad General su Reglamento y los Principios o Normas de Contabilidad generalmente aceptadas en Colombia, Bogotá, Editorial Edmezz, año 1994.

FERTICOL, S.A., Informes Financieros de los años 2004, 2003 y 2002.

GARCIA SERNA, Oscar León. Administración Financiera, Fundamentos y Aplicaciones. 3era Ed. Prensa Moderna Impresores, julio 1995.

HARRINGTON, H. James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. McGraw-Hill Interamericana S.A., Bogotá, Julio 1995.

HORNGREN, Charles T, SUNDEM Gary L, SELTO Frank H. Contabilidad Administrativa, Prinitice – Hall Hispanoamericana, S.A. Novena Edición, 1996.  
INCONTEC. Tesis y Otros trabajos de Grado. Santafé de Bogotá, 2000.

INFANTE VILLARREAL, Arturo. Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión. Grupo Editorial Norma, Bogotá, Julio 1993.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología de la Investigación, Bogotá, Editorial Mac Graw-Hill, Segunda Edición, 1999.

**ANEXO A**  
**RESOLUCIÓN 4444 de 1995**

**ANEXO B**  
**LEY 298 DE 1996**

**ANEXO C**  
**RESOLUCIÓN 377 DE 1999**

**ANEXO D**  
**CIRCULAR EXTERNA 031 DE 2000**

**ANEXO E**  
**CIRCULAR EXTERNA 032 DE 2000**

**ANEXO F**  
**RESOLUCIÓN 196 DE 2001**

**ANEXO G**  
**DECRETO 2170 DE 2002**