

### **Información Importante**

La Universidad Santo Tomás, informa que el autor Andres Said Estupiñan Matiz ha autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

**Bibliotecas Bucaramanga**

**Universidad Santo Tomás**

**Gestión en el Área Financiera en la Empresa Sociedad Minera de Santander SAS**

**Andrés Said Estupiñan Matiz**

**Trabajo de grado para optar el título de Ingeniero Industrial**

**Tutor Empresa:**

**Especialista Luis Guillermo La Rotta C.**

**Tutor Universidad:**

**Ing. José Manuel Serrano Jaimes**

**Sociedad Minera de Santander - MINESA**

**Universidad Santo Tomás**

**Facultad de ingeniería industrial, División de ingenierías y arquitectura**

**Bucaramanga**

**2016**

**Dedicatoria**

La vida es un don de Dios, que nos da la oportunidad de experimentar y asumir retos.

A Dios por la gracia de la Vida y todo lo que ésta conlleva.

A mi abuelita Clara, que desde la eternidad me acompaña y apoya;

A mi madre y a mi padre por su apoyo incondicional.

A mi hermano que con su desprendimiento me dio la oportunidad de realizar la práctica.

A Luis Guillermo La Rotta por su profesionalismo, calidad humana y espíritu de servicio.

A Floralba que es en mi vida ejemplo de esfuerzo, tenacidad, entrega, compromiso y sobre todo  
la esencia de un alma agradecida.

A Minesa, por creer y apostarle a nuestra región.

**Agradecimientos**

A MUBADALA, por creer e invertir en el país, generando oportunidades de desarrollo y empleo de alta calidad en el sector minero.

A Minesa, por que ha asumido el reto de realizar una mimería responsable, por su excelente trato y calidad humana, por brindarme la oportunidad de desarrollar mi práctica, aportándome conocimiento y experiencia.

A la universidad Santo Tomás y a todo el personal docente y administrativo por la formación humana y profesional y por el apoyo brindado.

A Luis Guillermo La Rotta, por su profesionalismo, apoyo, paciencia y conocimiento que me brindo en esta etapa de práctica, haciéndome participe en todos los proyectos dándome una visión más clara del funcionamiento y seguimiento de las organizaciones.

A Floralba Menjura, por creer en mí y darme la oportunidad de hacer parte de esta prestigiosa empresa.

A todo el personal de la empresa MINESA por la calidez humana y apoyo brindado en esta etapa de práctica.

A mi familia por su apoyo incondicional, en toda mi carrera y en especial en los momentos difíciles.

A mi madre, por estar junto a mí en todas las circunstancias, brindándome su apoyo incondicional y hacerme ver que Dios está siempre de nuestro lado y todo es posible.

A mi padre, por estar siempre impulsándome y apoyándome en toda esta etapa de estudio.

A mi hermano, por brindarme su apoyo en todo este proceso.

A mis amigos, que de una u otra manera han estado siempre ahí apoyándome y aportándome conocimiento en mi etapa de estudio y en mi vida personal.

**Tabla de contenido**

|                            |                                 |    |
|----------------------------|---------------------------------|----|
| 1.                         | Introducción .....              | 8  |
| 2.                         | Justificación .....             | 12 |
| 3.                         | Objetivos.....                  | 14 |
| 3.1.                       | Objetivo General .....          | 14 |
| 3.2.                       | Objetivos específicos.....      | 14 |
| 4.                         | Marco Referencial.....          | 15 |
| 3.1.                       | Marco Conceptual.....           | 15 |
| 3.1.2.                     | Definiciones Generales .....    | 15 |
| 3.2                        | Marco teórico .....             | 18 |
| 5.                         | Perfil de la empresa.....       | 28 |
| Misión .....               |                                 | 30 |
| Visión.....                |                                 | 30 |
| Valores Corporativos ..... |                                 | 30 |
| Ética .....                |                                 | 31 |
| 6.                         | Actividades realizadas. ....    | 32 |
| 7.                         | Aportes y recomendaciones. .... | 39 |
| 8.                         | Recomendaciones .....           | 40 |
| 9.                         | Lecciones aprendidas.....       | 41 |
| 10.                        | Conclusiones.....               | 43 |
| 11.                        | Referencias bibliográficas..... | 45 |

**Lista de figuras**

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 1:</b> Cadena de valor genérica..... | 16 |
|------------------------------------------------|----|

**Lista de apéndices**

|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Apéndice A:</b> Organigrama.....                                                                | 49 |
| <b>Apéndice B:</b> Formato del formulario diseñado para el seguimiento de las Estrategias.....     | 50 |
| <b>Apéndice C:</b> Formato de seguimiento Estrategias en SharePoint. ....                          | 52 |
| <b>Apéndice D:</b> Proceso End to End.....                                                         | 53 |
| <b>Apéndice E:</b> Ejemplo de política - Política de Control de Fraude.....                        | 54 |
| <b>Apéndice F:</b> Ejemplo de seguimiento de tareas desde la herramienta colaborativa Planner..... | 61 |

## 1. Introducción

El Glosario técnico minero, expedido por el ministerio de Minas y Energía de Colombia, define la Minería como: “Ciencia, técnicas y actividades que tienen que ver con el descubrimiento y la explotación de yacimientos minerales”<sup>1</sup>. (Ministerio de Minas y Energía, 2015)

La minería ha sido una de las actividades más antiguas realizadas por el hombre, se estima según historiadores, que, desde la edad de piedra, hace unos 2.500 años ha existido. Ha sido una de las principales fuentes para la recolección de materiales que le permitían elaborar distintas clases de herramientas, los predecesores del homo sapiens utilizaron ciertas rocas para tallarlas y construir herramientas, una vez se agotan los materiales que están sobre la superficie, se inicia la excavación de yacimientos subterráneos. (Armengot, pp. 17-21)

En Colombia la minería data también del periodo aborigen; vemos como estos utilizaban materiales como rocas y piedras para elaborar diferentes herramientas de cacería y de labor en el campo, además que sacaban el oro para elaborar adornos, pectorales y diademas para sus celebraciones religiosas y ofrecían el oro a sus Dioses. Aunque la principal labor realizada por los aborígenes fue la agricultura se evidencia en culturas como la Quimbaya que, según vestigios, comerciaban también con el oro.<sup>2</sup> (Poveda ,2002)

En la época de la conquista y la colonia la explotación de los recursos mineros por parte de los conquistadores fue de gran importancia, para dicha explotación minera se utilizó en un

---

<sup>1</sup> Estrictamente hablando, el término se relaciona con los trabajos subterráneos encaminados al arranque y al tratamiento de una mena o la roca asociada. En la práctica, el término incluye las operaciones a cielo abierto, canteras, dragado aluvial y operaciones combinadas que incluyen el tratamiento y la transformación bajo tierra o en superficie

<sup>2</sup> Las zonas del occidente se destacaron por la producción y la elaboración del oro, entre los que fueron muy notables los grupos del Valle del Cauca conocidos como *Quimbayas*, que desarrollaron la orfebrería mucho más que sus antecesores culturales, los Calimas.

primer momento la mano de obra aborígen y más tarde los esclavos traídos de África. Hacia finales del siglo XVIII fueron traídos ingenieros alemanes por parte de los españoles que tecnificaron de alguna manera la explotación minera.<sup>3</sup> (Poveda ,2002)

En Latinoamérica la explotación minera ha tenido un impacto importante frente al PIB. En países como Chile, Perú, Brasil, no así el caso de Colombia, que hasta el año noventa, no mostraba un aporte significativo en la economía del país, es por eso que, en las últimas décadas, el estado ha puesto su mirada en el sector minero, y contando con experiencias de otros países, determina que se puede realizar una explotación minera responsable que contribuya con un incremento significativo en la economía del país. (FEDESARROLLO, 2008)

MINESA, Sociedad Minera de Santander SAS, respaldada por Mubadala Development Company, grupo empresarial de inversión y desarrollo del gobierno de Abu Dhabi, Emiratos Árabes Unidos, es una compañía colombiana que busca la explotación minera aurífera, con los más altos estándares de calidad en todas sus áreas, salud ocupacional, manejo ambiental, seguridad industrial. Localizada en los Municipios de Surata y California, (Santander), donde se localiza una de las reservas más grandes de oro de Suramérica. En la actualidad se encuentra en la fase exploratoria y realización de estudios técnicos, financieros y ambientales para el proceso de licenciamiento (MINESA,2016).

La compañía posee títulos mineros aproximadamente en un área de 380 hectáreas, ubicados a unos 2.640 metros sobre el nivel del mar.

En el año 2015, Mubadala, adquiere la propiedad de la antigua empresa minera brasilera AUX, hoy Sociedad Minera de Santander, (MINESA), encontrándose en un proceso de

---

<sup>3</sup> Hubo que esperar a que Carlos III, un "déspota ilustrado", a fines del siglo XVIII, enviara algunos ingenieros de minas alemanes (la atrasada España no los tenía) a buscar más plata y más oro, para que a algunas minas llegara algún grado de tecnificación. Casi a continuación el gobierno virreinal trajo al ingeniero Juan José D'Elhúyar a dirigir y a mejorar las minas de plata en la aldea de Santa Ana, provincia de Mariquita (que es hoy la población de Falan, departamento del Tolima).

reestructuración organizacional y operativa que la lleven a lograr los más altos estándares de calidad y productividad en todas las áreas.

La práctica empresarial permitió apoyar y proponer mejoras en el área financiera de la compañía MINESA, para estandarizar y hacer un seguimiento a los procesos que se realizan, brindando apoyo en otras áreas funcionales desde la Gerencia de riesgos, control y análisis de negocios; Bajo la dirección de Luis Guillermo La Rotta, especialista de riesgos, control y análisis de negocios.

Entre las actividades desarrolladas para la consecución del logro se han realizado las siguientes:

- ✓ analizar y proponer simplificación de procesos en el área de tesorería.
- ✓ Evaluar el nivel de utilización de procesos financieros.
- ✓ Ampliar los procedimientos del área.

Además de estas actividades también se realizaron:

- ✓ Ajuste de políticas en las áreas de la dirección financiera (Finanzas, Recursos humanos (RRHH), Abastecimiento y Tecnología de la Información (IT)); una vez ajustadas se procede a su respectiva aprobación por parte de los directivos de MINESA y se comparten con toda la organización a través de la herramienta colaborativa SharePoint desarrollada como parte del proceso de la práctica. En la herramienta colaborativa SharePoint, el desarrollo del sitio “POLICIES AND PROCEDURES” ha facilitado la distribución a todos los colaboradores de la compañía de las políticas de algunas áreas y la cadena de valor de los procesos y su correcta ejecución, ofreciendo un acceso ágil y rápido a estos documentos por parte de los colaboradores permitiéndoles conocer específicamente el procedimiento a realizar para cada tarea.

✓ Apoyo en el proceso de seguimiento de las estrategias, (recolección y análisis de los datos), las cuales se actualizan mensualmente en la herramienta colaborativa SharePoint, a la cual los directivos tienen acceso para validar y conocer la aplicabilidad de las estrategias. En la herramienta colaborativa SharePoint, el desarrollo del sitio “STRATEGY” ha permitido que mensualmente se consolide el seguimiento a las estrategias, lo que facilita a los directivos conocer el avance de las mismas y los procesos que están pendientes por desarrollar en el mes de manera directa y desde cualquier lugar.

El presente informe de práctica como opción de proyecto de grado se estructura de la siguiente manera: en su parte inicial se encuentra la justificación que da la razón de ser a la práctica, permitiendo que los conocimientos adquiridos durante la formación académica sean aplicados para apoyar a la compañía en las áreas que están presentando alguna falla o mejorar aquellas que llevan un funcionamiento normal.

Como segundo momento encontramos los objetivos, tanto el general como los específicos; continuando con el soporte teórico que permitieron la consecución de los objetivos.

Se procede a realizar una descripción de los procesos que lleva a cabo la compañía MINESA, para conocerla de una manera global; continuando con las diferentes actividades que se realizaron durante el periodo de práctica, los aportes y recomendaciones, así como las lecciones aprendidas durante el tiempo de duración de la práctica que permitieron afianzar, fortalecer y aplicar todo el proceso académico, presentando al final las conclusiones de la misma.

Cabe señalar cómo la estructura misma de la compañía, su momento de consolidación ha facilitado la realización de una práctica bastante provechosa complementando de esta manera la formación profesional en el área de ingeniería Industrial.

## 2. Justificación

La práctica empresarial desarrollada en la empresa MINESA (Sociedad Minera de Santander S.A.S) permite profundizar y conocer en el campo de acción las diferentes relaciones y dinanismos que componen toda la estructura de una compañía y cómo la definición de unas políticas claras, que precisan los pasos a seguir, ofrece a los colaboradores, la seguridad de realizar los diferentes procesos que corresponden a cada área de manera precisa, siguiendo los conductos regulares establecidos por las mismas; además el acceso a estas políticas han de poder realizarse de manera ágil y en tiempo real, lo que le garantiza a la compañía eficacia y efectividad en todos los procesos propios de cada área, al lograr que cada colaborador asuma en su labor diaria el seguimiento y aplicación de las políticas, lo que le garantiza a la compañía el cumplimiento de las metas, objetivos y estrategias trazados.

Se verifica también en el quehacer de la práctica que para mejorar el proceso de tesorería es necesario mejorar otros procesos del área financiera como: compras, activos fijos, presupuesto, cuentas por pagar entre otras; pues si se realiza un manejo eficiente de estos procesos, el área de tesorería va a ser más eficiente, permitiendo un manejo más claro de las cuentas y empleando un flujo de efectivo de manera óptima.

El proceso de tesorería no consiste sólo en la realización de pagos, de administrar cuentas bancarias, gestionar cajas menores, preparar flujos de caja, sino que también ha de abordar el tema de la monetización de divisas y coberturas; actividades que si se desarrollan con unas políticas claras redundan en beneficios económicos para la compañía, si se tiene presente que, la compañía MINESA se financia con inversión extranjera

Todo negocio debe tener unas estrategias claras para la consecución de las metas y los objetivos propuestos y, se les debe aplicar un seguimiento continuo para lograr mitigar posibles riesgos, problemas y atrasos del proyecto; permitiendo un control y una proyección sobre la situación brindando la oportunidad de actuar de manera rápida en caso de alguna situación de riesgo.

Se destaca también la importancia de conocer el uso adecuado de los sistemas de información y otras herramientas tecnológicas que facilitan la interacción y acceso en tiempo real a todos los procesos ejecutados en las diferentes áreas, agilizando e intercomunicando todo el entorno de la compañía.

La práctica en general , brinda al estudiante de Ingeniería industrial una visión clara y exacta de lo que implica la carrera y la capacidad de adaptación, creatividad y recursividad para responder ante los diferentes retos y desafíos que se le pueda presentar en la vida profesional, ya que el egresado de ingeniería Industrial de la Universidad Santo Tomás ha de poder desempeñarse en cualquier compañía y en cualquier área de la misma, pues cuenta con conocimientos básicos que lo capacitan para ser un miembro que representa altos beneficios para las mismas, sabiendo asumir retos.

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo General**

Apoyar y proponer mejoras en el área financiera en la Empresa Sociedad Minera de Santander SAS.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Analizar y proponer simplificación de procesos en el área de tesorería.
- Evaluar el nivel de utilización de procesos financieros.
- Ampliar procedimientos del área

## 4. Marco Referencial

### 3.1. Marco Conceptual

#### 3.1.2. Definiciones Generales

**Proceso:** La definición industrial de proceso es la secuencia de pasos, tareas o actividades que conducen a un cierto producto, el cual es el objetivo de dicho proceso y desde la calidad se define como la secuencia de actividades cuyo producto crea un valor para el usuario o cliente. (Roldan, 2013, p. 17).

**Tesorería:** Es el área de una empresa en la cual se organizan y gestionan todas las acciones relacionadas con operaciones de flujo monetario o flujo de caja. Esto incluye los cobros por actividades de la empresa, los pagos a proveedores, las gestiones bancarias y cualquier otro movimiento de la caja de una empresa. Es decir, de los movimientos de dinero que entra y sale de la empresa. (Debitoor. S.f)

**La cadena de valor:** citando a Porter, Chavez et al, (2012, p 41) “la cadena de valor es una herramienta para examinar a la empresa en su conjunto; la empresa en este sentido es entendida como un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto”.



Figura 1. cadena de valor genérica.

Fuente: Web y empresas recuperado el 29 de noviembre de 2016 (Web y empresas, 2016)

**Procedimientos:** según Koontz (2012),

Los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. (p.112)

**Políticas:** “Políticas, Declaraciones o interpretaciones generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones” (Koontz, 2012)

Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa. (Gestiopolis, 2014)

Uno de los propósitos de las políticas es dar una estructura unificada a los planes, evitando análisis y procesos repetitivos y de la misma manera facilitando la delegación y el control. Ya que, en una gran empresa, donde por razones de calidad es necesario estandarizar la producción y los procesos es necesario contar con directrices que guíen las acciones de cada operario, sin la necesidad de consultar permanentemente a los supervisores para saber si está obteniendo los resultados deseados, por lo tanto, las políticas cobran especial valor en todo tipo de empresas tanto grandes como pequeñas. Siendo todo guiado por las políticas así también es mucho más fácil llevar a cabo las fases de control de los procesos y la verificación de resultados para la autorregulación y mejoramiento del mismo. (¿Qué es una política empresarial, 2016)

**Estrategia empresarial.** Se define como estrategia empresarial al:

Conjunto de conceptos y lineamientos que utiliza la organización para sobrevivir y crecer, y para obtener productividad en el presente y asegurar su sustentabilidad en el futuro. La estrategia empresarial está conformada por las directrices estratégicas (la definición del negocio, la visión, la misión, la disciplina, los valores organizacionales), los objetivos estratégicos (con sus indicadores y metas) y los proyectos de mejora (con sus actividades de mejora). La estrategia empresarial contesta la pregunta ¿En qué soy diferente a los competidores? (Grupo ALBE, s.f.)

**Riesgos de Negocio:** Para Martínez (2002) el riesgo de negocio se define como “la probabilidad de que suceda un evento, impacto o consecuencia adversos, siendo la consecuencia del peligro y está en relación con la frecuencia con que se presente en evento.” (p. 205)

**Control estratégico:** para Koontz (2012) el control estratégico es un “Monitoreo sistemático

en puntos de control estratégicos para modificar la estrategia de la organización con base en esa evaluación” (p. 500)

**Estrategia:** para Koontz (2012) la estrategia es la “Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.” (p. 613)

**Información en tiempo real:** “Información de lo que ocurre mientras está ocurriendo.” (Koontz, 2012. p. 502)

**Sistema de información de gestión:** Sistema formal para recopilar, procesar y difundir información interna y externa a la empresa de manera oportuna, efectiva y eficiente para apoyar a los gerentes en el desempeño de sus tareas. (Koontz, 2012, p. 546)

**Monetización De Divisas:** proceso por el cual se legaliza el ingreso de dinero en moneda extranjera al país.

**Coberturas Financiera:** “Se trata de un contrato a plazo cuyo objetivo es el de contratar hoy el tipo de cambio comprador o vendedor que vamos a tener entre dos divisas cualquiera.” (abanfin.com, s.f.)

**ERP Protheus:** Sistema de información desarrollado por la Compañía brasileña TOTVS

**Dividendos:** “Es la retribución a la inversión que se otorga en proporción a la cantidad de acciones poseídas con recursos originados en las utilidades de la empresa durante un periodo determinado y podrá ser entregado en dinero o en acciones.” (¿Qué es un dividendo?, s.f.)

### 3.2 Marco teórico

El área financiera al interior de una compañía cumple una función de vital importancia ya que como lo afirma el Doctor Levy (2009):

las finanzas tienen como objetivo la maximización de los recursos de la empresa, entendiéndose por maximización, la consecución de recursos de las fuentes más baratas disponibles y su aplicación a los proyectos más productivos o rentables y tratando de disminuir al mínimo el riesgo de su aplicación (p 39).

Del área financiera depende que haya una buena planificación de los recursos económicos para cumplir con las metas y los objetivos propuestos en la organización.

La Administración Financiera dentro de una organización, consiste en la planificación de los recursos económicos, para definir y determinar cuáles son las fuentes de dinero más convenientes, para que dichos recursos sean aplicados en forma óptima, y así poder asumir todos los compromisos económicos de corto, mediano y largo plazo; expresos y latentes, que tenga la empresa, reduciendo riesgos e incrementando el valor de la organización, considerando la permanencia y el crecimiento en el mercado, la eficiencia de los recursos y la satisfacción del personal. (Salazar, 2016)

El área financiera ocupa un puesto muy importante en la organización ya que por ella tienen que pasar las decisiones de todas las áreas en el marco económico, en ella se contempla el presupuesto estimado, las cuentas por pagar, el tiempo estipulado para pagos, los conceptos legales en cuanto impuestos; todos los procesos que se realizan en la diferentes áreas de índole económico tienen que obligatoriamente pasar por al área financiera quien aprueba los costos o gastos que se van a realizar en cada etapa, proyecto o decisión, ya que estos están contemplados en una planeación previa contemplada en el presupuesto.

Entre las actividades que realiza el área se pueden citar: analizar las oportunidades financieras, controlar los recursos económicos, presupuestar y proyectar, gestionar impuestos, gestionar las inversiones y los activos, maximizar utilidades, determinar la

viabilidad de las fuentes de dinero, y gestionar los dividendos. (Salazar, 2016)

Del buen desempeño que realice el área financiera, depende el éxito de una compañía, Levy (2009) lo expresa de la siguiente manera:

Las finanzas en la empresa contemplan la planeación de los recursos económicos para definir y determinar cuáles son las fuentes de recursos naturales (operaciones normales de la organización), así como las fuentes externas más convenientes (más baratas), para que dichos recursos sean aplicados en forma óptima tanto en la operación como en las inversiones para el desarrollo, y así hacer frente a todos los compromisos económicos presentes y futuros, ciertos o imprevistos, que tenga la organización, reduciendo riesgos e incrementando la rentabilidad (utilidades) de la empresa (p. 40)

Es por esta razón que del área financiera depende la permanencia y el éxito de una compañía, por lo cual debe realizarse al interior de esta una planeación estratégica que permita la consecución de las metas y de los objetivos a corto y largo plazo, aprovechando las oportunidades y minimizando los riesgos, por tanto, es tarea propia definir la misión, desarrollar la visión, definir objetivos, establecer políticas, definir estrategias y tácticas e identificar las metas (Levy, 2009, p. 43).

Para lo cual desde el área financiera se ha de participar en los procesos de planeación de la compañía, haciendo que prevalezcan los criterios financieros, que den valor y aseguren la permanencia de la empresa en el tiempo. De aquí la importancia de una planeación estratégica, que en últimas consiste en anticipar el futuro, tomado en el presente las decisiones que permitan la consecución de los logros propuestos de manera eficiente, muestra el camino, anticipando posibles impactos que presenta el entorno, aprovechando las oportunidades y minimizando los riesgos. (Levy, 2009, p. 44)

Se destacan algunas funciones o tareas de la Planeación estratégica según Levy (2009):

- Análisis y evaluación del entorno: Conocer las condiciones del entorno y medir la capacidad de competir.
- Formulación de premisas para la planeación: seleccionar de las premisas más relevantes del entorno y definir bases de utilización.
- Presupuestación de largo plazo: Llevar los objetivos corporativos a acciones y planes concretos que abarquen todas las áreas de la organización.
- Análisis de alternativas y sensibilidades: analizar la sensibilidad de la compañía ante distintos escenarios con base en las premisas seleccionadas.
- Evaluación financiera de proyectos de inversión. Definir la mejor forma de utilizar los recursos buscando la opción que más genere valor.
- Asignación de Recursos: decidir, teniendo en cuenta las prioridades de los proyectos la asignación de los recursos al portafolio.
- Presupuestación de inversiones a largo plazo: proyectar las inversiones en el tiempo, incorporando los proyectos prioritarios que mejor cumplan los objetivos.
- Programas de mejoramiento de la productividad y la eficiencia: tomar el liderazgo en los procesos de toma de decisiones de alto nivel que tiendan a hacer más eficiente la compañía.
- Reingeniería de procesos y actividades: Identificar los procesos y actividades ineficientes y sin valor agregado para replantearlos y mejorarlos con el objetivo de reducir costos o hacerlos más productivos.
- Reestructuración operativa: buscar los mecanismos sinérgicos del mercado y productos globales, aprovechando los valores relativos de cada unidad de la organización.

- Outsourcing y servicios compartidos: identificar oportunidades de descentralización operativa para reducir tiempos, controles y costos.
- Medición del posicionamiento de la empresa (Benchmarking). Medir la capacidad real de la empresa para operar niveles de excelencia internacional.
- Asociaciones y alianzas estratégicas: combinar recursos y habilidades para lograr mayores ventajas competitivas.
- Fusiones, adquisiciones y escisiones: buscar ventajas competitivas y financiera a través de la asociación -disociación de empresas.
- Participación en las políticas de productos y precios: Participar en la definición de instrumentación de estrategias de negocio

También el área Financiera ha de estar presente en la planeación y los análisis financiero, pues ha de determinar cuáles han de ser los recursos necesarios para ejecutar todas las acciones que se deban llevar a cabo como compañía para realizar todas las actividades de su razón social y para lo que ha sido creada. Además, debe definir las fuentes de financiamiento de los diferentes proyectos para tener los recursos suficientes y necesarios para poder llevar a cabo los proyectos. (Levy, 2009, p.45)

En cuanto a las funciones de la planeación y el análisis financiero determina Levy (2009) los siguientes:

- Presupuestos a corto plazo: expresar financiera, flexible y dinámicamente los planes para cada período de operación, estableciendo los presupuestos como instrumentos de control operativo.
- Planeación de la estructura financiera: optimizar la estructura de capital de la empresa generando valor superior al costo de capital propio, a favor de los accionistas.

- Creación de valor para los accionistas: políticas de reinversión y dividendos. Incrementar el patrimonio neto de los accionistas en términos reales, sin descuidar la generación de valor para los empleados, acreedores, proveedores y la sociedad en general.
- Evaluación del desempeño: Calificar los niveles de desempeño de todas las áreas de la empresa, de sus productos y servicios, comparándolos con parámetros internos y externos.
- Análisis de estados Financieros: informar a profundidad sobre la gestión de la administración, el grado de eficiencia financiera y calidad de la situación financiera de la empresa.
- Análisis de rentabilidad por área de responsabilidad: medir el resultado de la delegación de autoridad y responsabilidades dentro de cada área de la organización.
- Análisis de la rentabilidad producto cliente: medir el resultado y el valor agregado por cada producto y cliente con el objetivo de tener condiciones competitivas eficientes.
- Análisis de la generación de valor agregado: incrementar la eficiencia y competitividad de la organización y medir los resultados de las operaciones, decisiones y cambios numéricos de la gestión directiva.
- Modelos financieros: crear modelos de simulación que contemplen la variación de los diferentes escenarios en los que se desenvuelve la empresa.

La tesorería hace parte de la administración financiera, y su función está centrada en la transformación que sufren los recursos de la compañía a través del desarrollo del ciclo financiero, para evitar cualquier derroche o desperdicio que pueda hacerse de los recursos, especialmente de los que componen el capital de trabajo. Es una actividad de suprema importancia dentro de la compañía (Levy, 2009, p.46)

Expresa Levy (2009) cuales son las principales acciones que realiza la tesorería.

- Obtención de financiamiento: procurar la consecución de los fondos para el desarrollo de las diferentes actividades de la compañía, utilizando fuentes nacionales e internacionales.
- Relación con instituciones financieras: conocer a profundidad y de manera profesional las instituciones de crédito de dónde se obtengan y canalicen recursos.
- Relaciones con accionistas e inversionistas: Mantener una relación adecuada con los inversionistas y accionistas, proporcionando una información transparente y oportuna sobre los eventos y actividades de la organización.
- Utilización y manejo de operaciones en el mercado de dinero y capitales: aprovechamiento adecuado de los distintos instrumentos de financiamiento o inversión disponibles en el mercado.
- Administración de las disponibilidades: procurar y mantener la liquidez con eficiencia y responsabilidad.
- Administración de crédito y cobranza. Operar con responsabilidad y eficiencia los activos crediticios de la compañía.
- Administración de fondos de jubilación: Crear una cultura de ahorro y previsión y administrarla eficientemente.
- Administración de fondos de inversión con fines específicos: Anticipar situaciones críticas y evitar situaciones de falta de liquidez, para reconfigurar la estructura de los pasivos.

Otra de las tareas realizadas desde el área financiera es lo que tiene que ver con el proceso de contraloría, donde se deben utilizar los sistemas contables como apoyo a la estrategia global de la organización. Para la realización de esta tarea son de gran importancia las herramientas tecnológicas como los sistemas de información contables que deben aportar informe sobre productos, mercado, producción y operación general de la compañía y de esta manera poder

establecer la supervisión de las responsabilidades administrativas. Entre las principales funciones que debe realizar esta área se tienen:(Levy, 2009, p.47)

- Generación de información financiera: elaborar la información contable y financiera que muestre los resultados obtenidos durante la operación.
- Sistemas y políticas contables: Establecer sistemas de registro con esfuerzos planeados y coordinados, para generar información financiera que permita la toma de decisiones de calidad.
- Consolidación de estados financieros. Conjuntar la información financiera de las diversas ramas, filiales y áreas de negocio, a través de la unificación de sistemas y políticas contables coordinadas
- Sistemas de control de costos. Proporcionar la información sobre los costos y su control.
- Cadena integrada de suministros. Gestión eficiente de los inventarios para minimizar sus costos y montos de inversión.
- Control de precios de transferencia. Adecuada administración de los precios de transferencia entre las diversas unidades de negocio. Control financiero de proyectos de inversión. Anticipar las necesidades de financiamiento de acuerdo con el calendario de requerimientos de los proyectos aprobados.
- Aseguramiento del control interno. Establecer los lineamientos, implantar los sistemas de control interno y supervisar su cumplimiento para salvaguardar y vigilar los bienes de la empresa.
- Planeación y estrategias fiscales. Establecimiento de las estrategias fiscales para ejercer un manejo eficiente de las obligaciones fiscales y aprovechar las posibles ventajas e incentivos de la materia

- Cumplimiento de obligaciones fiscales. Establecer y administrar las políticas y procedimientos en materia de obligaciones fiscales e impositivas para su cabal y oportuno cumplimiento.

Según Levy (2009) en el área financiera también debe tener presente la administración de riesgos

- Análisis de riesgos y oportunidades. Hacer un adecuado análisis de los riesgos que puedan afectar al negocio, incorporando el análisis correspondiente a la globalización, volatilidad económica, inestabilidad de monedas y diversos factores económicos, financieros y de la rama de negocio de que se trate.
- Administración de seguros. Desarrollar técnicas para cuantificar los riesgos asegurables y estrategias para su cobertura.
- Administración de riesgos operativos y financieros. Análisis, selección y contratación de coberturas que reduzcan el riesgo financiero y operativo de la empresa

Para Levy (2009) el área financiera también debe incorporar sistemas computarizados para generar la información financiera y contable, y aplicar la planeación y control de todas las operaciones de la empresa

- Sistemas de información gerencial. Analizar el meollo del negocio para interpretar cuales son las necesidades para la toma de decisiones y definir las herramientas de hardware y software requeridas para satisfacerlas
- Análisis de sistemas financieros. Definir los requerimientos para el análisis, síntesis, pronósticos y construcción de modelos financieros, que satisfagan sus necesidades presentes y futuras, y así traducirlos en sistemas de información.
- Evaluación y selección de soluciones de software. Análisis y evaluación de los sistemas de

procesamiento en paquete que satisfagan en mayor medida las necesidades de información de la empresa. Solo en casos específicos se justifica el desarrollo particular de sistemas

- Actualización tecnológica de equipos y facilidades. Realizar o avalar los estudios tendientes a la renovación y actualización de equipos y sistemas de cómputo, información, telecomunicaciones y comercio electrónico.
- Implementación y control operativo. Convertir el sistema planeado a un sistema en operación, incluyendo el plan detallado de sistemas programación e instalación de los equipos, sistemas y paquetes adquiridos o desarrollados.

Otras funciones que realiza el área financiera es lo concerniente a la administración del factor humano y la auditoria.

En la planeación estratégica se analiza la situación actual de la compañía y lo que se espera de ella para un futuro, tarea suya es determinar por un lado la dirección que ha de asumir la compañía y crear los medios para el cumplimiento de la misión, en este análisis se debe tener en cuenta factores internos y externos que puede afectar a la misma, se puede decir que la planeación es realizada en un ambiente de incertidumbre pues el ambiente es cambiante y hoy la economía apunta a ciertas expectativas y la próxima semana puede que hayan cambiado. Sin embargo, se ha de tener la capacidad para planear en un ambiente de incertidumbre y se ha de tener la capacidad a realizar premisas y pronósticos. (Koontz, 2012, p. 130).

## 5. Perfil de la empresa

La Sociedad Minera de Santander. MINESA, empresa colombiana de minería de oro, enfocada en el desarrollo del proyecto aurífero Soto Norte, está ubicada en el departamento de Santander, Colombia. Todas sus actividades están respaldadas por estándares mundiales en seguridad, medio ambiente y operaciones.

La compañía se encuentra en la actualidad en la fase de exploración, adelantando estudios técnicos, financieros y ambientales que se necesitan para el proceso de licenciamiento.

La empresa está comprometida con la generación de valor compartido que redunde en beneficios para los empleados, comunidad y accionistas, partiendo del desarrollo de operaciones sostenibles y acciones integrales que se enmarcan dentro del respeto por el entorno y la seguridad de las personas. Proyecta ser una compañía ejemplo de minería responsable y un motor del desarrollo regional y nacional.

Cuentan con el respaldo de Mubadala Development Company, grupo empresarial de inversión y desarrollo del gobierno de Abu Dhabi, Emiratos Árabes Unidos, al cual pertenece la compañía.

Mubadala es una compañía de inversión y desarrollo del Gobierno de Abu Dhabi, Emiratos Árabes Unidos, que lidera operaciones globales en diferentes sectores económicos, los cuales incluyen metales y minería, semiconductores, petróleo y gas, energías renovables, sector aeroespacial y servicios de salud. Su portafolio de minería incluye operaciones en Emiratos Árabes Unidos (aluminio), Guinea (Bauxita) y España (Cobre). Sus inversiones en aluminio lo convierten en el quinto productor mundial. Mubadala tiene un enfoque holístico y de largo plazo para generar valor. Su estrategia se basa en la creación de relaciones y alianzas con negocios líderes a nivel mundial y con las comunidades donde opera. Fue creada en 2002 y es 100%

propiedad del gobierno de Abu Dhabi, donde tiene su sede. Cuenta con activos totales por más de US\$ 66 billones de dólares y lidera operaciones en 20 países, generando más de 34 mil empleos. (Minesa, 2016)

En 2015, Mubadala asumió la propiedad de la antigua AUX (hoy Sociedad Minera de Santander – MINESA).

La estructura organizacional de Minesa está conformada inicialmente por el presidente de la compañía, de él se despliega 5 direcciones; Dirección financiera, dirección legal, dirección de sostenibilidad, dirección de seguridad y dirección de operaciones. La dirección financiera se descompone en cinco (6) áreas, las cuales son: Administración, Riesgos, Finanzas, Abastecimiento, IT y RRHH. (ver anexo 1)

Minesa cuenta con una sede administrativa en la ciudad de Bucaramanga ubicada en la torre empresarial del Centro Comercial Cacique, y una sede de operaciones localizada a las afueras del municipio de California, con la dotación necesaria para desarrollar los estudios de la etapa de exploración.

Minesa cuenta con un sistema de información llamado Protheus que comunica el área financiera con el área de abastecimientos, además de licencias de Microsoft Office 365 que permiten el manejo de la información de forma ágil y el contacto entre colaboradores (Email, video llamadas, entre otras)

**Misión**

- Protegemos nuestro medio ambiente.
- Mejoramos las vidas de nuestros empleados y la comunidad generando desarrollo para Santander y Colombia.
- Usamos la última tecnología y sistemas de gestión para una operación minera segura, eficiente y rentable.

**Visión**

'La compañía Líder en Minería de Oro más admirada en Colombia'

**Valores Corporativos**

- Prevenga Daños
- Sea Abierto y Transparente
- Honra Nuestra Palabra
- Innova y Crea
- Respeta y Colabora
- Actúa Como Dueño

### **Ética**

La Integridad es uno de los valores corporativos con los que está comprometida Minesa. Somos coherentes entre lo que pensamos, decimos y hacemos, actuando siempre de manera ética.

Hemos desarrollado una serie de políticas corporativas que van orientadas a garantizar que nuestras actuaciones, nuestras relaciones interpersonales y nuestras relaciones con proveedores, comunidad y gobiernos, se rijan bajo los más estrictos estándares de comportamiento. (Minesa, 2016)

## **6. Actividades realizadas**

Para dar cumplimiento al objetivo propuesto para la presente práctica de apoyar y proponer mejoras en el área Financiera de la empresa MINESA, se realizaron las actividades que se describen a continuación.

### **Apoyar y proponer mejoras en el área financiera en la Empresa Minera de Santander SAS.**

Cabe señalar, cómo la estructura misma de la compañía, su momento de consolidación, permite realizar una práctica bastante provechosa para complementar de esta manera la formación profesional en el área de ingeniería Industrial.

El área financiera para cualquier compañía es la columna vertebral como se pudo verificar en el marco teórico, de ella depende que una empresa se consolide y llegue a posicionarse en el mercado de manera exitosa.

Debe considerarse, además, que, del excelente funcionamiento de cada una de las áreas, depende que la compañía se mantenga en el tiempo. Por tanto, de la correcta realización de los procesos en cada área, del conocimiento y puesta en práctica de las políticas y de que cada departamento asuma las estrategias propuestas, redundará en mejoras del área financiera; por tal motivo como parte de la práctica empresarial y bajo la dirección, acompañamiento y supervisión de Luis Guillermo La Rotta se procedió en un primer momento a la revisión y ajuste de las políticas de las áreas funcionales de la compañía MINESA (Finanzas, Recursos Humanos (RRHH), Abastecimiento y Tecnología de la información (IT)) de igual manera se procedió con el código de conducta y las políticas de ética y conducta de los negocios.

Todo esto fue posteriormente presentado a los directivos de la compañía para su validación y aprobación. Una vez aprobados, se desarrolló en el sitio “POLICIES AND PROCEDURES” de la herramienta colaborativa SharePoint del paquete de Office 365, una aplicación, donde se publicaron estas políticas, junto con las cadenas de valor y sus caracterizaciones, flujogramas de procesos y formatos que deben ser utilizados. Este sitio web se socializó y compartió con todos los colaboradores de la organización con el fin de que se familiaricen con él y así tengan un acceso rápido y fácil a las políticas de la compañía, para ser consultadas en el momento que así se requiera. Otra ventaja que ofrece el sitio es que pueden descargar los formatos necesarios para las diferentes actividades; un ejemplo de este, -cuando un colaborador se encuentre en una situación de conflicto de interés puede descargar de la página el formato “reporte de conflictos de interés”, o si tiene que solicitar reembolso de algún dinero puede descargar el formato “solicitud de reembolsos”-

En MINESA, se han desarrollado dos clases de estrategias, unas proyectadas a 3 años, contenidas en el “*Balanced Business Strategy (BBS)*” y las otras, proyectadas a un año para lograr el cumplimiento de las primeras (BBS), estas estrategias están contenidas en el “*Balanced Business Plan (BBP)*”. Para la consecución de estas estrategias se contemplan 4 pilares estratégicos los cuales son: relacionamiento con la comunidad y grupos de interés, Personas y Organización, Permisos, y Desarrollo técnico. Cada uno de estos tiene unas metas y planes contemplados en el tiempo para cumplir con el BBS.

A estas estrategias se les realiza un seguimiento mensual, en donde se valida su nivel de avance (actividades en proceso, retrasadas o terminadas), las posibles banderas rojas que puedan surgir y qué se ha de hacer para mitigarlas.

Para la recolección de esta información se diseñaron unos formularios (ver anexo 2), en los cuales cada encargado de la realización de un plan del BBP ingresa la información detallada del progreso de este y la envía al área de riesgos para su consolidación. Este proceso se realizaba de forma manual lo que implicaba tiempo en la recolección de los datos, con el nuevo sistema se realiza de manera rápida y eficiente.

Esta información se consolida en un Dashboard (tablero de control) para un reporte mensual, el cual es presentado a los directivos en una reunión que se realiza mensualmente llamada SMT (Senior Management Team).

Para el seguimiento de estas estrategias se desarrolló un sitio en SharePoint llamado “*Strategy*” que contiene información sobre cada pilar estratégico, la historia de cada meta, los indicadores de medición de cada una de estas, y las decisiones tomadas en la reunión del SMT. Además, se consolida la información mensual del seguimiento de las actividades de cada plan, donde se presenta el nivel de los indicadores del seguimiento de cada actividad, el seguimiento de las actividades desarrolladas en el mes (terminadas o en proceso), se contemplan las actividades que deben realizar el siguiente mes, las banderas rojas que podrían surgir para la consecución de estas actividades y las acciones que se tomarán para la mitigación de estas. (ver anexo 3)

**Proyecto Tango (PROTHEUS)**

MINESA cuenta con un sistema de información llamado Protheus, el cual integra el área financiera y abastecimiento. Este sistema de información procede de la anterior administración y se estaba subutilizando frente a los requerimientos de MUBADALA. Para validar el nivel de utilización de Protheus, se realizaron algunas reuniones con los dueños de cada proceso (compras, activos fijos, cuentas por pagar, entre otros) en las cuales estos comentaban la manera cómo manejaban el proceso y lo realizaban específicamente en Protheus. De estas reuniones surgieron unos requerimientos frente al sistema, los cuales quedaban registrados en unas actas de reuniones y en una matriz de requerimientos, donde se les realizaba seguimiento y posteriormente se procede la implementación en Protheus.

Uno de los requerimientos de MUBADALA, es el de tener como moneda funcional el dólar, pero para la presentación de la contabilidad en el país (Colombia) se debe manejar los informes y demás procesos financieros en pesos; estas operaciones de cambios de moneda deben ser realizadas directamente en Protheus. Para esto el “contador Senior” junto con el “Consultor de Protheus” realizaron la validación de la contabilidad que se encontraba en pesos y la actualización del sistema. Para validar el nivel de avance y buscar estrategias para lograr este requerimiento se han venido realizando reuniones en las cuales se comenta el avance del proceso, tiempo de realización de cada tarea y los problemas que han surgido del mismo, se toman decisiones sobre los pasos a seguir, fechas propuestas para cada tarea y propuestas para la culminación del proyecto en el tiempo estipulado. Estas reuniones quedan registradas en actas de reuniones.

El sistema de información debe ser actualizado a una nueva versión, para lo cual se deben realizar pruebas donde se evalúe la funcionalidad del mismo frente a las áreas en que lo operan. En esta prueba se llevará a cabo un proceso conocido como “End To End”, lo cual significa realizar el proceso de principio a fin (ver anexo 4), en donde, los dueños de los procesos prueban el sistema en cada una de las tareas que ejecuta diariamente y presentan las dudas que surgen y los requerimientos necesarios para la ejecución de las tareas propias de su proceso. Esto con el fin de aprovechar todo el potencial del sistema de información Protheus. Dichos requerimientos se atenderán y se procederá a una nueva prueba para asegurar un perfecto funcionamiento del sistema. Cada una de estas pruebas quedarán registradas y documentadas para su soporte técnico.

Se tiene planeado que el “Go Live” o salida en vivo de la nueva actualización junto con los requerimientos solicitados se realice el 9 de enero de 2017.

#### ✓ **Analizar y proponer simplificación de procesos en el área de tesorería**

Frente al tema de simplificación de procesos en el área de tesorería se sigue la premisa que “si se mejoran y optimizan otros procesos en otras áreas esto redundará en el mejoramiento y simplificación de procesos en tesorería”, por esta razón se lleva a cabo una revisión y adecuación de las Políticas de los diferentes procesos de la empresa.

Se realizaron reuniones en las cuales se informan los inconvenientes que presenta el proceso de tesorería con el sistema de información Protheus, Se procedió a la recolección de requerimientos a través de una matriz, se hace seguimiento a estos requerimientos para corregir fallas; posteriormente se realizaron pruebas en el módulo financiero y en el módulo de

abastecimientos, con el fin de evaluar la funcionalidad de los requerimientos que se habían presentado.

Para cada módulo se están elaborando unos manuales con el paso a paso de cada proceso, que ayudará y orientará a los usuarios que tengan dudas en la ejecución de algunas rutinas.

Además, en tesorería se está creando la caracterización del proceso de monetización de divisas, que busca entender cómo se está realizando esta actividad en la actualidad. Esta tarea se encuentra en la etapa de investigación que busca profundizar en el tema para observar las mejores prácticas que se realizan frente al tema para proponer mejoras, estructurarlo, documentarlo para proceder a estandarizarlo en la compañía. Realizar un buen manejo frente al tema de la monetización de divisas representa ganancias para la compañía.

✓ **Evaluar el nivel de utilización de procesos financieros.**

En el módulo contable se está realizando pruebas para la validación de las cuentas contables y su adaptación a las cuentas NIIF o IFRS.

Se ha efectuado seguimiento, soporte y documentación del avance de las pruebas de los procesos informados anteriormente.

✓ **Ampliar los procedimientos del área**

Documentación de procesos: despliegue de la herramienta colaborativa para la comunicación y aplicación interna de políticas y procedimientos basados en Share Point. Donde se tiene acceso

a la consulta de las políticas, la caracterización y cadena de valor de los procedimientos, documentación requerida para los procedimientos y conocimiento de las áreas.

Proyecto Tango: proyecto en el cual se evalúa el nivel de utilización de Protheus, se recolectan los requerimientos, y se configuran en el sistema.

✓ **Otras actividades desarrolladas**

**Actualización de políticas:** creación y estandarización de formatos y documentos. (ver anexo 5)

Elaboración de una presentación grafica para facilitar el análisis y aprobación de las políticas por parte de la Alta Dirección y la Junta Directiva.

Apoyo en la documentación de capacitaciones y reuniones realizadas con otras áreas sobre el ERP PROTEUS.

Se planea realizar manuales paso a paso de los módulos del ERP (Modulo Financiero, compras)

**Planeación estratégica:** apoyo al seguimiento de la implementación de los pilares estratégicos de MINESA a partir de la creación de formularios donde se recopila información sobre el avance de las metas propuestas y generación de graficas de seguimiento de manera automática.

## 7. Aportes y recomendaciones

### Aportes:

- ✓ Codificar y dar formato a las políticas y otros documentos adjuntos a estas.
- ✓ Apoyo en la modificación de políticas y presentaciones en PowerPoint para la validación y aprobación por parte de los directivos.
- ✓ Elaboración de archivo físico de las políticas de la Dirección Financiera.
- ✓ Desarrollo y publicación del sitio “Policies and Procedures” en SharePoint.
- ✓ Desarrollo y publicación del sitio “Strategy” en SharePoint.
- ✓ Desarrollo en la herramienta colaborativa Planner, de Microsoft Office 365 del cronograma de seguimiento a estrategias del BBP.
- ✓ Elaboración de formularios para la recolección de información del avance mensual de las estrategias de la organización.
- ✓ Elaboración de un tablero de control (Dashboard) de procesos financieros para presentación de seguimiento mensual
- ✓ Documentación de las reuniones realizadas.
- ✓ Apoyo en la estructuración del proceso de monetización de divisas.

## 8. Recomendaciones

### Compañía:

- ✓ Realizar capacitación del manejo del sistema de información a diferentes colaboradores que de una u otra manera tengan que utilizar PROTHEUS (solicitud de compras, entre otras).
- ✓ Realizar con todos los miembros de la organización socialización de las políticas.
- ✓ Planear mejor el tiempo para las reuniones que se realizan.

### Universidad:

- ✓ Incorporar dentro del pensum temas relacionados a inversión extranjera, ya que debido a la globalización, se realizan operaciones de este tipo como procesos de monetización de divisas, coberturas, temas de contabilización (IFRS o NIIF).
- ✓ Enfatizar la importancia del inglés en nuestra carrera, ya que esta segunda lengua se ha convertido más en un requisito que un diferenciador del profesional
- ✓ Trabajar de manera práctica los sistemas de información, puesto que de esta manera se puede conocer la verdadera importancia y facilidad que brindan estos al interior de las organizaciones.

## 9. Lecciones aprendidas

Se resalta la importancia de un adecuado clima organizacional, ya que este permite que cada miembro de la compañía de lo mejor de sí, aportando todo su potencial para la consecución de las metas propuestas.

Por otro lado se evidencia de manera clara, la importancia que tiene una actitud cercana por parte de los directivos de cada área frente a los colaboradores de la compañía, propiciando un clima de confianza, respeto, ayuda mutua, diálogo, lo que permite que se establezcan relaciones armoniosas, sanas, proactivas que contribuyen en el buen desempeño de todos los colaboradores en cada uno de los puestos de trabajo, creando un clima laboral agradable que redunde en beneficio para la compañía, en donde cada colaborador se siente un miembro importante del equipo.

Otro aspecto a tener presente es el factor motivacional que hace sentir importante a los colaboradores, al brindarles bienestar en diferentes aspectos (formación, beneficios extras, etc.) lo cual permite que se cree sentido de pertenencia frente a la organización al percibirse parte de la misma.

Al evaluar la utilización del sistema de información se hace evidente que se puede tener las mejores herramientas, pero si no se utilizan de manera adecuada, se pierde todo el potencial que el sistema ofrece, haciéndose necesaria la capacitación de colaboradores que realizan los procesos en el sistema para que se utilice de manera eficiente.

A través de la realización de la práctica y del manejo del ERP he podido evidenciar el aporte real de los sistemas de información al interior de la organización. Todas las áreas de una u otra manera requieren en un momento dado de la información de otros departamentos y es a través

del sistema como se hace posible que esta interacción se efectúe de forma directa y en tiempo real. Estos sistemas vienen diseñados de manera estándar y dependiendo las necesidades de la organización puede adaptarse a los requerimientos que se van presentando.

La importancia de tener manuales de procedimientos, que describan paso a paso cada una de las actividades que se realizan, facilitando la realización de las diferentes tareas.

Mantener unas políticas claras frente a cada procedimiento y el fácil acceso a las mismas.

El manejo de los programas del Office (Excel, Word, etc.) ya que independientemente que una empresa cuente con un sistema de información o programas especializados hay muchas tareas que se manejan en estos programas, por ejemplo, Excel; esta es una herramienta de la cual se necesita un conocimiento avanzado, en ella se puede realizar infinidad de tareas que se facilitan con el uso de fórmulas y macros. En esta herramienta se pueden crear formularios que pueden alimentar directamente matrices, indicadores o graficas de manera automática, facilitando y reduciendo el trabajo de recolección y consolidación de información.

## 10. Conclusiones

- ✓ Estandarizar y sistematizar los procesos que se realizan manualmente, permite reducir los tiempos de operación, además de hacer más eficiente y efectivos los mismos.
- ✓ Con el uso adecuado de un sistema de información se generará un rendimiento mayor al disminuir tiempos, trabajos, esfuerzos, además que la relación de las áreas es mucho más directa pues se consolida la información de manera automática. También permite disminuir el nivel de errores que se puedan generar al momento de diligenciar la información, ya que si se diligencia la información incorrecta o se dejan campos vacíos el sistema no permitirá avanzar en el proceso hasta que éste se ejecute de la manera adecuada.
- ✓ La estandarización de los procesos de las áreas, mejora el rendimiento de las mismas, haciéndolas más eficientes y significándole un ingreso mayor a la compañía
- ✓ La optimización del tiempo les permite a los colaboradores llevar un control más estricto de las tareas de su cargo brindando un rendimiento mayor en su puesto de trabajo.
- ✓ Un área financiera eficiente aumenta el rendimiento de toda la organización y la ganancia de los inversionistas. Además, que puede realizar pronósticos de presupuestos, inversiones y riesgos que se puedan presentar.
- ✓ Unas políticas bien definidas y procesos bien estructurados ofrecen un mayor control sobre todas las actividades que se realizan en la organización llevando al cumplimiento de las metas.

- ✓ Realizar un seguimiento mensual a las estrategias de la organización, permite llevar un control sobre las situaciones que están ocurriendo alrededor del proyecto, también permite verificar el nivel de avance de las actividades, qué situaciones adversas se están presentando y tomar decisiones respecto a las mismas para mitigarlas a tiempo y cumplir con las metas propuestas.
- ✓ Con la elaboración de formularios para la recolección de información del avance mensual de las estrategias de la organización, se logró hacer un seguimiento más ágil de los mismos.
- ✓ El despliegue de las políticas y procedimientos de las áreas a través de una herramienta colaborativa brinda a los colaboradores un espacio de consulta ágil y dinámico, disponible en la web.
- ✓ Utilizar herramientas colaborativas como Planner para el seguimiento de las estrategias permite la actualización de estas de una manera ágil, además de brindar un espacio de consulta para los directivos de la organización desde cualquier lugar (ver anexo 6).
- ✓ La presentación del seguimiento de las estrategias de la organización por medio de un tablero de control, les permite a los directivos observar y comparar la situación de la empresa respecto a las actividades a realizar, de una manera más clara y concisa.

## 11. Referencias bibliográficas

- Ministerio de minas y energía (2015, mayo de 2015) Glosario Técnico Minero. Recuperado de <https://www.minminas.gov.co/documents/10180/698204/GLOSARIO+MINERO+FINA+L+29-05-2015.pdf/cb7c030a-5ddd-4fa9-9ec3-6de512822e96>
- Armengot, J. Espí, J. A. Vázquez, F. (s.f.). Orígenes y desarrollo de la minería. departamento de ingeniería y geología. e.t.s. de ingeniería de minas de Madrid. [Artículo en línea]. Consultado el día 26 de noviembre de 2016 en [http://ingenierosdeminas.org/publica/IM/IM365-origenes\\_mineria.pdf](http://ingenierosdeminas.org/publica/IM/IM365-origenes_mineria.pdf)
- Poveda Ramos, G. (2002). La Minería colonial y republicana. revista credencial historia. Ed. 151. Consultado el día 26 de noviembre de 2016 en Banco de la República Actividad Cultural. <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/revistas/credencial/julio2002/lamineria.htm>
- Cárdenas, M. Reina, M. (2008). la minería en Colombia: impacto socioeconómico y fiscal. Consultado el 27 de noviembre de 2016.en Fundación para la Educación Superior y el desarrollo, FEDESARROLLO. <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/La-miner%C3%ADa-en-Colombia-Informe-de-Fedesarrollo-2008.pdf>
- Minesa. (2016). ¿Quiénes somos? Consultado en noviembre 22 de 2016. <http://minesa.com/es/who-we-are/>

Roldán González, L. (2013). 10 pasos para aumentar su rentabilidad. Editorial Díaz de Santos de Argentina. Recuperado en

<https://books.google.com.co/books?id=qR4BAQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=que+es+un+proceso&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj8xKi5ss7QAhVJYiYKHeGGDgsQ6AEIHZAB#v=onepage&q=que%20es%20un%20proceso&f=false>

Glosario de Contabilidad. ¿Qué es la tesorería? (s.f). recuperado el día 27 de noviembre de 2016  
<https://debitoor.es/glosario/definicion-tesoreria>

Chávez Martínez, J. C. (s.f) cadena de valor, estrategias genéricas y competitividad: el caso de los productores de café orgánico del municipio de Tanetze de Zaragoza, Oaxaca. Recuperado el 28 de noviembre de 2016. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1345/cadena-valor.html>

Koontz, H. Weihrich, H. Cannice, M. (2012). Administración, una perspectiva global y empresarial. MC Graw Hill. [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100500/2016-1/libros/Administracion\\_una\\_perspectiva\\_global\\_y\\_empresarial\\_Koontz.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100500/2016-1/libros/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf)

Política organizacional. Concepto y esquema en la empresa. (s.f.). Recuperado el 28 de noviembre de 2016. <http://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>

UNAD. (2016). Módulo político empresarial. Recuperado el 28 de noviembre de 2016.

[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102051/Contenido\\_en\\_exe\\_modulo/EXE%20POLITICA%20EMPRESARIAL%20MODULO%202013/leccin\\_1\\_\\_qu\\_es\\_una\\_politica\\_empresarial.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102051/Contenido_en_exe_modulo/EXE%20POLITICA%20EMPRESARIAL%20MODULO%202013/leccin_1__qu_es_una_politica_empresarial.html)

Grupo Albe. (s.f).Definición de estrategia empresarial y conceptos relacionados. Recuperado el

29 de noviembre de 2016. <http://www.grupoalbe.com/productos-de-consultoria/planeacion-estrategica/definicion-de-estrategia-empresarial-y-conceptos-relacionados/>

Martínez Ponce de León. J. G. (2002). Introducción de análisis de riesgos. LIMUSA. Noriega

Editores. Consultado el 29 de noviembre de 2016.

[https://books.google.com.co/books?id=UZOzKXcpfJQC&pg=PA205&lpg=PA205&dq=la+probabilidad+de+que+suceda+un+evento,+impacto+o+consecuencia+adversos,+siendo+la+consecuencia+del+peligro+y+est%C3%A1+en+relaci%C3%B3n+con+la+frecuencia+con+que+se+presente+en+evento&source=bl&ots=A3xjvqS\\_O1&sig=QtHkyp00-hh6vSO4s1rLQ1t80nI&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjwqK-619nQAhXJOCYKHXYWAlkQ6AEIKjAD#v=onepage&q=la%20probabilidad%20de%20que%20suceda%20un%20evento%2C%20impacto%20o%20consecuencia%20adversos%2C%20siendo%20la%20consecuencia%20del%20peligro%20y%20est%C3%A1%20en%20relaci%C3%B3n%20con%20la%20frecuencia%20con%20que%20se%20presente%20en%20evento&f=false](https://books.google.com.co/books?id=UZOzKXcpfJQC&pg=PA205&lpg=PA205&dq=la+probabilidad+de+que+suceda+un+evento,+impacto+o+consecuencia+adversos,+siendo+la+consecuencia+del+peligro+y+est%C3%A1+en+relaci%C3%B3n+con+la+frecuencia+con+que+se+presente+en+evento&source=bl&ots=A3xjvqS_O1&sig=QtHkyp00-hh6vSO4s1rLQ1t80nI&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjwqK-619nQAhXJOCYKHXYWAlkQ6AEIKjAD#v=onepage&q=la%20probabilidad%20de%20que%20suceda%20un%20evento%2C%20impacto%20o%20consecuencia%20adversos%2C%20siendo%20la%20consecuencia%20del%20peligro%20y%20est%C3%A1%20en%20relaci%C3%B3n%20con%20la%20frecuencia%20con%20que%20se%20presente%20en%20evento&f=false)

Cobertura del tipo de cambio de divisas. (s.f.). Recuperado el día 29 de noviembre de 2016.

<http://www.abanfin.com/?tit=futuros-seguro-de-cambio-cobertura-del-tipo-de-cambio-de-divisas&name=Manuales&fid=ed0bcae#m1.1>

¿Qué es un dividendo? (s.f.) Recuperado el día 29 de noviembre de 2016.

[http://www.economia.com.mx/que\\_es\\_un\\_dividendo.htm](http://www.economia.com.mx/que_es_un_dividendo.htm)

Levy, L. H. (2009). Planeación financiera de la empresa moderna. Consultado el día 29 de noviembre de 2016. [libro en línea]

[https://books.google.com.co/books?id=zrjKBSptgdcC&pg=PA49&lpg=PA49&dq=%E2%80%A2%09Sistemas+de+informaci%C3%B3n+gerencial.+Analizar+el+meollo+del+negocio+para+interpretar+cuales+son+las+necesidades+para+la+toma+de+decisiones+y+definir+las+herramientas+de+hardware+y+software+requeridas+para+satisfacerlas&source=bl&ots=\\_IJ-](https://books.google.com.co/books?id=zrjKBSptgdcC&pg=PA49&lpg=PA49&dq=%E2%80%A2%09Sistemas+de+informaci%C3%B3n+gerencial.+Analizar+el+meollo+del+negocio+para+interpretar+cuales+son+las+necesidades+para+la+toma+de+decisiones+y+definir+las+herramientas+de+hardware+y+software+requeridas+para+satisfacerlas&source=bl&ots=_IJ-Riek2_&sig=8qTzFAFanuUa_1BMGagmHNnc3To&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjM6fLoitnQAhVJjiYKHqKCOIQ6AEIGDAA#v=onepage&q=%E2%80%A2%09Sistemas%20de%20informaci%C3%B3n%20gerencial.%20Analizar%20el%20meollo%20del%20negocio%20para%20interpretar%20cuales%20son%20las%20necesidades%20para%20la%20toma%20de%20decisiones%20y%20definir%20las%20herramientas%20de%20hardware%20y%20software%20requeridas%20para%20satisfacerlas&f=false)

[Riek2\\_&sig=8qTzFAFanuUa\\_1BMGagmHNnc3To&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjM6fLoitnQAhVJjiYKHqKCOIQ6AEIGDAA#v=onepage&q=%E2%80%A2%09Sistemas%20de%20informaci%C3%B3n%20gerencial.%20Analizar%20el%20meollo%20del%20negocio%20para%20interpretar%20cuales%20son%20las%20necesidades%20para%20la%20toma%20de%20decisiones%20y%20definir%20las%20herramientas%20de%20hardware%20y%20software%20requeridas%20para%20satisfacerlas&f=false](https://books.google.com.co/books?id=zrjKBSptgdcC&pg=PA49&lpg=PA49&dq=%E2%80%A2%09Sistemas%20de%20informaci%C3%B3n%20gerencial.%20Analizar%20el%20meollo%20del%20negocio%20para%20interpretar%20cuales%20son%20las%20necesidades%20para%20la%20toma%20de%20decisiones%20y%20definir%20las%20herramientas%20de%20hardware%20y%20software%20requeridas%20para%20satisfacerlas&f=false)

Salazar López, B. (2016). ¿Qué es la administración financiera? Consultado el día 30 de noviembre de 2016 de ABCFINANZAS.COM:

<http://www.abcfinanzas.com/administracion-financiera/que-es-administracion-financiera>

Apéndices A

Organigrama Sociedad Minera de Santander S.A.S



## Apéndice B

### Formato del formulario de seguimiento de estrategias

Balanced Business Plan

Generate KPIs



October - 2016

### 1.1 Successfully established Social Responsibility Plan

#### 1. Social Plan Implementation

What is the current progress of the social plan at October 31st, 2016?

What is the budget executed at October 31st, 2016? COP

#### 2. Time for answering complains

Please update the status of the following complains

| Previous months open complains |      |       |      |        |                |
|--------------------------------|------|-------|------|--------|----------------|
| #                              | Name | Issue | Date | Status | Date of Answer |
|                                |      |       |      |        |                |

Please fulfill the following table with new complains received during September

| # | Name | Issue | Date | Status | Date of Answer |
|---|------|-------|------|--------|----------------|
|   |      |       |      |        |                |

#### 3. Town hall meeting with communities

Was any town hall meeting done during October?

When?

Where?

Was topic was covered?

#### 4. # of consultative forums with communities

Please list the consultative forums executed during October

| # | Town | Date | Forum |
|---|------|------|-------|
|   |      |      |       |

#### 5. Community Satisfaction with Social plan

Please include the results of the Octobers Community satisfaction Survey

Increase  
Same  
Decrease

= 100%

#### 6. Key activities to be executed during October

Please update the status of the key activities to be finished in October

| Activity | Status | Comments |
|----------|--------|----------|
|          |        |          |

## 7. Key Activities for November

According to the Actions Plans below you can find the activities to be finished during November, Could you please confirm/add these activities?

| # | Activity | Will be finished in November? | Comments |
|---|----------|-------------------------------|----------|
|   |          |                               |          |

## 8. Previous red flags

Please provide updated of the previous red flags

| # | Previous red flags | Actions taken | Status |
|---|--------------------|---------------|--------|
|   |                    |               |        |

## 9. New Red flags

Please indicate new red flags to be considered in the next SMT

| # | New red flags | Actions required |
|---|---------------|------------------|
|   |               |                  |

## 10. Commitments previous SMT

The following commitments were assigned to you in the previous SMT. Could you please provided Update in this actions

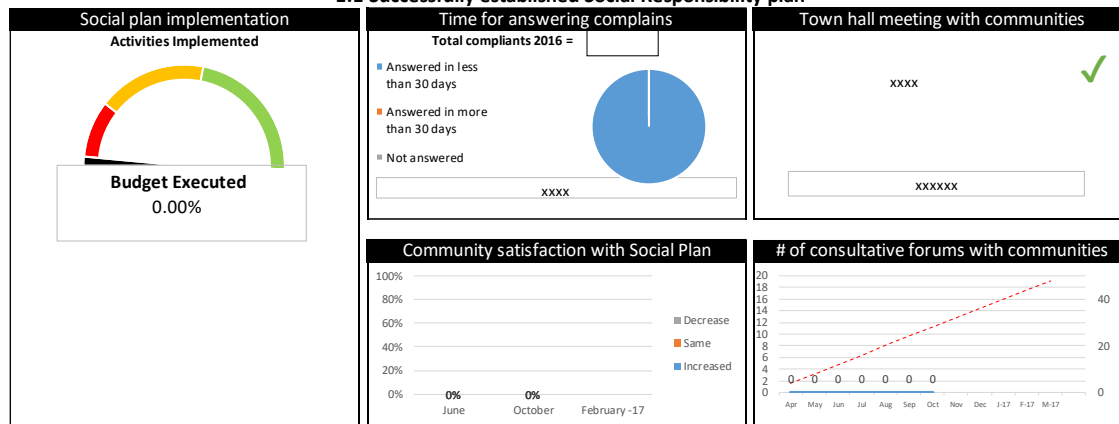
| Commitment | Responsible | Deadline | Status | Comments |
|------------|-------------|----------|--------|----------|
|            |             |          |        |          |

## Balanced Business Plan

October - 2016

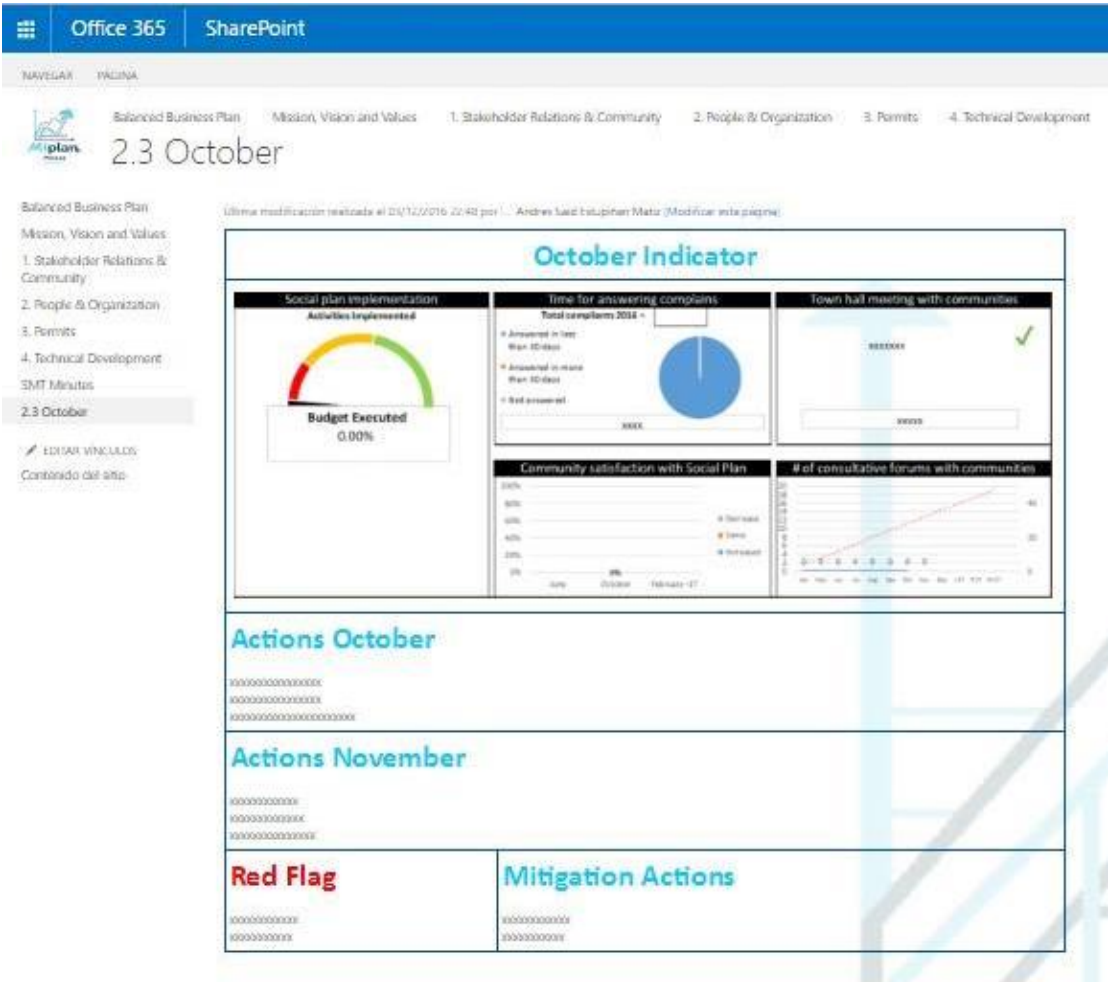


### 1.1 Successfully established Social Responsibility plan



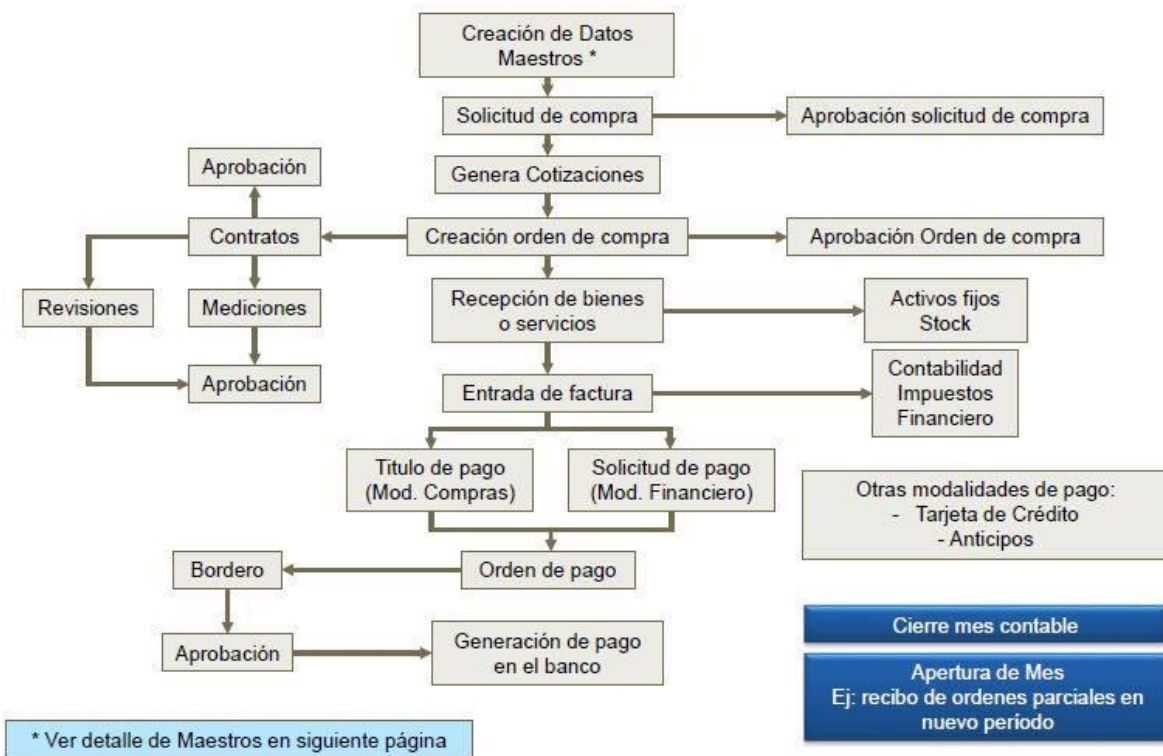
Apéndice C

Formato de seguimiento de estrategias desde la herramienta colaborativa SharePoint en el sitio “Strategy”.



## Apéndice D

Diagrama del proceso realizado en Protheus, diseñado para el proceso “End to End” de Pruebas.



## Apéndice E

### Política de Control de Fraude

|                                                                                   |                                            |                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------|
|  | <b>SOCIEDAD MINERA DE SANTANDER S.A.S.</b> | Código: CEYC-COFA-PL |
|                                                                                   | <b>POLÍTICA DE CONTROL DE FRAUDE</b>       | Versión: 1           |
|                                                                                   |                                            | Página 1 de 7        |

#### Invitación

*MINESA está comprometido con la promoción de la honestidad en todas las actividades y no tolera ningún tipo de Fraude. El Fraude desvía nuestros activos enriqueciendo a los delincuentes, induce a otros a no querer hacer negocios con nosotros y daña nuestra reputación. Estamos comprometidos en competir con base en productos y servicios de alta calidad y la realización de nuestras actividades con pleno cumplimiento de las normas legales y éticas. No importa donde estemos haciendo negocios, debemos cumplir con las leyes aplicables que prohíben el Fraude, así como con nuestros propios estándares de honestidad e integridad.*

*MINESA ha adoptado esta Política como parte de su compromiso con la integridad y el funcionamiento de una manera ética y compatible en todos los aspectos de sus operaciones.*

*"Eventuales dudas podrán ser aclaradas con el Comité de Código de Conducta a través de la línea de confianza 6971141 o al correo electrónico [lineadeconfianza@minesa.com](mailto:lineadeconfianza@minesa.com)*

---

**Darren Patrick Bowden**

CEO

|                                                                                                                                             |                                     |                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------|
| <br><small>SOCIEDAD MINERA<br/>DE SANTANDER S.A.S.</small> | SOCIEDAD MINERA DE SANTANDER S.A.S. | Código: CEYC-COFA-PL |
|                                                                                                                                             | POLÍTICA DE CONTROL DE FRAUDE       | Versión: 1           |
|                                                                                                                                             |                                     | Página 2 de 7        |

**Objetivo:**

El propósito de esta Política es asegurar que el personal de MINESA mantenga los más altos estándares de ética, conducta profesional, y la responsabilidad fiduciaria de manera que protejan los bienes y negocios de MINESA, incluyendo su reputación y la reputación de sus empleados. Esta política describe cómo se desarrollarán los controles y procedimientos para contribuir a prevenir, detectar y responder a Fraudes que involucren o impacten a MINESA.

**Alcance**

Esta política aplica a directores, empleados, consultores y agentes de MINESA y cualquier otra entidad que ha acordado adoptar el Código de Conducta de MINESA.

**Definiciones**

**Evaluación de Riesgos de Fraude:** Procesos para identificar, evaluar, gestionar y controlar razonablemente los eventos o situaciones potenciales relacionadas con la ocurrencia de eventos de Fraude.

**Fraude:** Cualquier tipo de acción mediante la cual una persona o institución procede de manera ilegal o incorrecta con el objetivo de obtener algún beneficio. El Fraude incluye, pero no se limita a sobornos, corrupción, mala conducta, malversación, apropiación indebida, abuso de confianza, desperdicio corporativo, engaño, falsificación, falsedad, abuso de confianza, y/o el uso indebido de activos o de la autoridad, que causa daños a la propiedad de MINESA y cualquier acto ilegal que pueda afectar los intereses de las finanzas de MINESA.

**Personal de MINESA:** Directores, empleados, consultores y agentes del Grupo MINESA de cualquier parte del Grupo MINESA.

**Preocupación o inquietud:** Cualquier pregunta o sospecha de una potencial, sospecha o violación conocida o que puede producirse de cualquier ley o regulación aplicable a MINESA.

**Riesgo de Fraude:** El riesgo de Fraude de cualquier tipo que ocurre dentro o que de alguna manera puede afectar a MINESA.

**Lineamiento Generales****1. Responsabilidades**

Esta política requiere:

- Ser consciente, comprometido, estar bien informado y entender el Código de Conducta de MINESA, así como las leyes, reglamentos y políticas que afectan las operaciones de MINESA
- Participar como sea necesario en evaluaciones de riesgo de Fraude y programas para prevenir y detectar el riesgo de Fraude.
- Completar la formación asignada relacionada con la información de esta Política cuando sea necesario; y

|                                                                                   |                                     |                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------|
|  | SOCIEDAD MINERA DE SANTANDER S.A.S. | Código: CEYC-COFA-PL |
|                                                                                   | POLÍTICA DE CONTROL DE FRAUDE       | Versión: 1           |
|                                                                                   |                                     | Página 3 de 7        |

- Contactar al Comité de Código de Conducta o área Legal (en primera instancia) cuando se tenga alguna Preocupación relacionada con la ocurrencia o la probabilidad de ocurrencia de eventos de Fraude en MINESA.

## 2. Prohibición de Fraude

Usted está obligado a mantener los más altos estándares de ética y conducta profesional para proteger los bienes y negocios de MINESA, incluyendo su reputación y la reputación de sus empleados. Usted debe estar informado y seguir, las leyes, los reglamentos y las políticas que afectan las operaciones de MINESA y se relacionan con su área de responsabilidad. MINESA prohíbe cualquier tipo de Fraude en cualquiera de sus actividades.

El Comité de Código de Conducta de MINESA está diseñado para prevenir, detectar y responder al Fraude y otro tipo de problemas de cumplimiento. El Código de Conducta requiere que todo el personal de MINESA actúe legalmente en todo momento y ser consciente y conocedor de que el Fraude puede ocurrir en diferentes áreas potenciales de riesgo no descritos específicamente en el Código de Conducta.

## 3. Prevención, detección y respuesta al Fraude

El Comité de Código de Conducta en conjunto con la Alta Dirección de MINESA se asegurará que se lleve a cabo una Evaluación de Riesgo de Fraude periódicamente, que abarque todas las áreas de negocio y corporativas de MINESA y conste de:

- Identificación de riesgos de Fraude, incluida la consideración de esquemas de Fraude y potenciales escenarios;
- Priorización de riesgos de Fraude;
- Métodos y controles aceptados para la gestión de riesgos de Fraude;
- Evaluación de los métodos actuales y los controles para la gestión de los riesgos de Fraude y análisis de brechas entre los métodos y los controles actuales y aceptados; y
- Recomendaciones a la Alta dirección de MINESA y al Comité Ejecutivo para poner en práctica métodos y mandos para gestionar los Riesgos de Fraude.
- Las evaluaciones de Riesgo de Fraude serán llevadas a cabo periódicamente. Estas podrán llevarse a cabo contratando un externo o a través del liderazgo de la Gerencia de Riesgos de MINESA. Esta evaluación requiere revisar los riesgos de Fraude que han sido identificados, verificar el desarrollo de planes de auditoría, y revisar periódicamente la capacidad de la alta dirección de MINESA respecto a la prevención, detección y respuesta al Fraude.

### Prevención

La administración de MINESA adoptará un programa proactivo y preventivo para identificar, analizar y gestionar los riesgos de Fraude, que consiste, entre otras cosas:

|                                                                                                                                             |                                     |                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------|
| <br><small>SOCIEDAD MINERA<br/>DE SANTANDER S.A.S.</small> | SOCIEDAD MINERA DE SANTANDER S.A.S. | Código: CEYC-COFA-PL |
|                                                                                                                                             | POLÍTICA DE CONTROL DE FRAUDE       | Versión: 1           |
|                                                                                                                                             |                                     | Página 4 de 7        |

- Políticas y procedimientos diseñados para educar al personal de MINESA acerca de los posibles riesgos de Fraude;
- Programas de capacitación para asegurar que el personal de MINESA se comporta de una manera ética y disciplinada;
- Actividades para garantizar que los procedimientos de mantenimiento de registros y otros controles y procedimientos están en su lugar y ayudan a prevenir y detectar el Fraude, y que son adecuados para permitir que todas las prácticas de trabajo puedan ser controladas fácilmente, auditadas, y aplicadas.
- Políticas y procedimientos diseñados específicamente para proteger los datos contra el acceso o modificación no autorizados.
- Asegurar que el entorno físico es controlado y monitoreado con el fin de salvaguardar los activos y maximizar la resistencia contra el Fraude, la disuasión y detección.
- Fomentar un ambiente de comunicación abierta donde todo el Personal de MINESA se sienta cómodo para realizar preguntas o comunicar Preocupaciones relacionadas con el Riesgo de Fraude.
- Adecuadas herramientas de tecnología de información y sistemas (como vídeo u otro dispositivo de vigilancia electrónica); e
- Implementación de planes de acción relacionados con el Riesgo de Fraude, determinadas de acuerdo con la Evaluación de Riesgos de Fraude.

### Detección de Fraude

Usted está obligado a informar de inmediato una Preocupación relacionada con Fraude o cualquier otro asunto de cumplimiento con el Código de Conducta de MINESA. Si tiene alguna pregunta, cree o sospecha que se ha producido o puede darse una violación de cualquier ley o reglamento, del Código de Conducta de MINESA, o de cualquier otra política o procedimiento que se aplica a MINESA.

Además, el Comité de Código de Conducta y la dirección de MINESA requiere adoptar un programa para manejar y supervisar actividades y sistemas que se relacionan con la detección de Fraude, incluyendo:

- Monitoreo continuo y detección (usando herramientas de tecnología de la información y/u otros métodos) para identificar "banderas rojas" de potencial Fraude en transacciones financieras o de otro tipo;
- Uso adecuado de análisis de datos, auditoría continua, e instrumentos de tecnología relacionados y sistemas para descubrir Fraude en tiempo real;
- Implementación de procesos, procedimientos y sistemas para hacer transacciones tan transparentes como sea posible.
- Revisión, evaluación e implementación o actualización (si es necesario) de los procesos, procedimientos y sistemas relacionados con:
  - o Transacciones Financieras y otras operaciones relevantes (incluyendo grabación, verificación, reconciliación, y auditoría de dichas transacciones);
  - o Cuentas por cobrar y cuentas por pagar; y

|                                                                                                                                             |                                            |                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------|
| <br><small>SOCIEDAD MINERA<br/>DE SANTANDER S.A.S.</small> | <b>SOCIEDAD MINERA DE SANTANDER S.A.S.</b> | Código: CEYC-COFA-PL |
|                                                                                                                                             | <b>POLÍTICA DE CONTROL DE FRAUDE</b>       | Versión: 1           |
|                                                                                                                                             |                                            | Página 5 de 7        |

- o Gestión de la cadena de suministro (incluidos, modelo de compra y uso de suministros de operación y equipo);
- Revisión, evaluación e implementación o actualización (si es necesario) de los sistemas para registrar, rastreo y gestión de contratos;
- Aplicación y cumplimiento de políticas y programas de educación y formación destinadas a crear y promover una cultura en la que las transacciones sospechosas, inusuales o irregulares se reportan de acuerdo con el Código de Conducta de MINESA y a la política de Línea ética.]

El Comité de Código de Conducta de MINESA es responsable de evaluar el diseño y operación de los controles preventivos y de detección diseñados para mitigar el Riesgo de Fraude.

### **Respuesta al Fraude**

El Comité de Código de Conducta en conjunto con la Alta dirección de MINESA se asegurará de que las preocupaciones relacionadas con el Fraude o cualquier otro asunto que informado se manejen de la manera descrita en la sección sobre "Canales de Información", incluido en el Código de Conducta.

El Comité de Código de Conducta en conjunto con la Alta dirección también informará periódicamente las acciones para gestionar los riesgos de Fraude, incluida la eficacia de los controles y procedimientos, medidas correctivas que puedan ser necesarias, y de casos de Fraude reales o supuestos.

### **4. Revisión y actualización de esta Política**

El Comité de Código de Conducta en conjunto con la Alta dirección de MINESA están encargados de revisar periódicamente esta política y actualizarla de acuerdo con el marco de Administración de políticas de MINESA a fin de reflejar la evolución normativa, las mejores prácticas y el desarrollo de los negocios.

### **5. Consecuencias de Violar esta Política**

Al trabajar para, o en representación de MINESA, usted acepta mantener nuestro compromiso de hacer lo que es correcto y seguir el Código de Conducta. Los que no respeten este compromiso se ponen en riesgo ellos mismos, a sus colegas, y a MINESA y en última instancia, puede ser sujeto a una acción disciplinaria.

### **6. Reporte de violaciones**

Usted debe reportar cualquier violación conocida o sospechada por usted u otras personas de esta Política al Comité de Código de Conducta.

|                                                                                                                                             |                                     |                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------|
| <br><small>SOCIEDAD MINERA<br/>DE SANTANDER S.A.S.</small> | SOCIEDAD MINERA DE SANTANDER S.A.S. | Código: CEYC-COFA-PL |
|                                                                                                                                             | POLÍTICA DE CONTROL DE FRAUDE       | Versión: 1           |
|                                                                                                                                             |                                     | Página 6 de 7        |

### **Preguntas y respuestas**

**Pregunta:** Queremos contratar a un tercero para que nos ayude a obtener permisos para un nuevo proyecto de construcción. ¿Eso está bien?

**Respuesta:** Puede ser. Debe asegurarse de que el tercero sea de confianza y que se comprometa a actuar consistentemente con nuestro Código. En concreto, es necesario llevar a cabo el examen de debida diligencia durante el proceso de selección para asegurar que se entienden y cumplen nuestras políticas de Conducta y vigilar periódicamente su trabajo. Debemos ser responsables ya que nuestra reputación se puede ver afectada por las acciones de terceros que trabajan en nuestro nombre.

**Pregunta:** El trimestre termina este jueves, pero se me ha pedido que incluya una operación que se tenemos la certeza de que se llevará a cabo la próxima semana. ¿Puedo hacerlo?

**Respuesta:** Definitivamente no. Nuestros libros deben reflejar exactamente lo que está ocurriendo en el negocio sin excepciones. Puede parecer una cosa menor, pero tal acción sería poner en tela de juicio la credibilidad y la integridad de todo nuestro sistema de reporte financiero y contable. Las reglas son claras, sólo se adhieren a los hechos y registrar la transacción cuando se lleva a cabo de acuerdo con los requisitos legales y contables.

### **Aclaraciones**

**Responsable de Política:** Comité del Código de Conducta.

El responsable de la política está comprometido a revisar periódicamente y actualizar esta Política de acuerdo con el marco de gestión de Políticas de MINESA a fin de reflejar la evolución normativa, las mejores prácticas y el desarrollo de los negocios.

**Donde buscar ayuda:** Consulte cualquier pregunta o preocupación al Comité del Código de Conducta.

### **Políticas relacionadas**

- Código de conducta de MINESA
- Política de Línea de Ayuda ética
- Política de Regalos y Atenciones
- Política de Conducta en el mercado
- Política de Uso de TI
- Política de Niveles de Aprobación (Delegation of Authority)

|                                                                                                                                             |                                     |  |                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--|----------------------|
| <br><small>SOCIEDAD MINERA<br/>DE SANTANDER S.A.S.</small> | SOCIEDAD MINERA DE SANTANDER S.A.S. |  | Código: CEYC-COFA-PL |
|                                                                                                                                             | POLÍTICA DE CONTROL DE FRAUDE       |  | Versión: 1           |
|                                                                                                                                             |                                     |  | Página 7 de 7        |

### CONTROL DE REVISIÓN Y EDICIÓN

| VERSION | FECHA DE APROBACION | RESPONSABLE   | DESCRIPCIÓN DE CAMBIOS REALIZADOS |
|---------|---------------------|---------------|-----------------------------------|
| 1       |                     | Luis La Rotta | Creación del Documento            |

|                                           |                                          |                                          |
|-------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|
| Elaboró:<br><b>Nombre</b><br><b>Cargo</b> | Revisó:<br><b>Nombre</b><br><b>Cargo</b> | Aprobó:<br><b>Nombre</b><br><b>Cargo</b> |
|-------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|

## Apéndice F.

Ejemplo de seguimiento de tareas desde la herramienta colaborativa Planner.

