

**PROPUESTA DE FUNCIONES Y CICLO DE ACTIVIDADES PARA MEJORAR EL
CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS.**

CASO: FRANQUICIA “SÁNDWICH CUBANO”

PRESENTADO POR:

DIANA LIZETH RANGEL BRAVO

Tutor

EDILBERTO MONTAÑO OROZCO

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ACADEMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA

SANTIAGO DE CALI

DEDICATORIA

*A mis padres por su constante apoyo, por su afán de verme siempre progresar,
y por su gran esfuerzo con el que han contribuido a que este gran sueño se haga realidad.*

*A mis hermanos que con su incondicionalidad me ayudaron a vencer los obstáculos y
a superar las pruebas que a lo largo de este proceso tuve que afrontar.*

AGRADECIMIENTOS

*A Dios por iluminar mi camino siempre, a mi Universidad y sus profesores, especialmente al
Profesor Edilberto, que con sus conocimientos, paciencia y entrega guío esta etapa de mi vida
hasta lograr el objetivo.*

DIANA R.

RESUMEN

La presente investigación tiene como título PROPUESTA DE FUNCIONES Y CICLO DE ACTIVIDADES PARA EL MEJORAR EL CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS. CASO: FRANQUICIA “SÁNDWICH CUBANO”, en tres tiendas ubicadas al sur de la ciudad de Santiago de Cali (Valle), Calle 13 N°68 -40, Barrio Limonar, local 111; Calle 13 N°8-60, Centro Comercial “LA 14” Paso Ancho, local 216 y Centro Comercial Jardín Plaza, local R4, tiene como tema central analizar cómo puede favorecer procesos de producción, implementar el control interno en los tres establecimientos comerciales, inicialmente mediante la delimitación de proceso y procedimientos, funciones atribuidas a los trabajadores; . Se pretende implementar el control interno en los procesos de producción de productos servicios y gerenciales con el fin de promover y asegurar la optimización de los recursos materiales, primas, insumos y empleados.

En el manejo adecuado de los negocios el control interno es un factor fundamental, por que proporciona seguridad respecto al logro de los objetivos como de las metas que se han trazado en términos de eficiencia, eficacia y constituyen pilares que sostienen y resguardaran los recursos y bienes de cualquier empresa.

Reconociendo la compleja evolución de la franquicia como alternativa de negocios que, actualmente requieren un control, interno de inventarios estricto, atendiendo la fuerte presión que soportan este tipo de negocios, teniendo en cuenta la competitividad en el mercado de comidas rápidas. Urge entonces para los establecimientos comerciales, la necesidad de optimizar procesos mediante el control interno, como un elemento inherente al negocio que influye directamente en el desarrollo de todas las etapas productivas de las tres tiendas.

Finalmente hay que decir que la optimización está relacionada estrechamente con la productividad y hace posible el máximo aprovechamiento de todos y cada uno de los recursos, actividad que será posible siempre y cuando al interior de los tres establecimientos de comercio se realicen actividades de planeación, auto evaluación y cumplimiento efectivo de las actividades de control propuestas en esta investigación. Propuestas que pretenden que la administración y gerencia de las franquicias tengan una visión y un registro certero sobre la gestión diaria y de esta forma obtener procesos y productos capaces de competir en un mercado álgido.

Tabla de Contenido

Introducción.....	13
1. Planteamiento del Problema	16
1.1. Descripción del Problema	16
1.2 Formulación del problema	18
1.3 Antecedentes de la investigación	18
1.3.1 El control interno como solución a las prácticas fraudulentas en las pequeñas empresas del sector de confecciones de la ciudad de Medellín.	18
1.4 Análisis de la fundamentación del modelo estándar de control interno MECI 1000:2005	20
1.5 Formas de control a través de los recursos de autoridad y asignación, presentes en los sistemas contables administrativos (SCA)	21
1.6 Franquicias, estrategia segura y rentable de creación de nuevas empresas.	23
1.7 La franquicia una estrategia de crecimiento empresarial.....	24
2. Objetivos.....	26
2.1 Objetivo general.....	26
2.2. Objetivos Específicos	26

2.3 Justificación	26
3. Diseño Metodológico	29
3.1 Tipo de estudio.....	30
3.2. Instrumentos de recolección de la información	30
4. Marco Referencial	32
4.1 Marco Teórico.....	32
4.1.1 Teoría de Control.	32
4.1.2. Antecedentes del control	32
4.1.3 Vertientes del Control.	35
4.1.4 División del poder.	38
4.1.5 La Política.	39
4.1.6 Teoría de la Agencia.	40
4.2 Marco Conceptual.....	42
4.2.1 El Control Interno.	42
4.2.2 Otras Definiciones de Control Interno.	46

4.2.3 Componentes del control interno. Modelo COSO, el cual aplica para entidades privadas.	49
4.2.4 Modelo Estándar de Control interno MECI; Ley 87 De 1.993 y última actualización, Decreto 943 de mayo de 2014.	57
4.2.5 Limitaciones del control interno.	60
4.2.6 Elementos del Control Interno.	61
4.2.7 Monitoreo.	61
4.2.8 El Control Interno Contable – Financiero.	62
4.2.9 Inventarios.	65
4.2.10 Estados financieros.	70
4. 3 Marco Jurídico	74
4.3.1 Las normas internacionales de información financiera (NIIF).	74
4.3.2 Decreto 410 del 27 de marzo de 1971. Código de Comercio.	75
4.3.3 Ley 1314 de 2009.	75
4.3.4 Decreto 2496 Compilatorio o Unificador de las NIIF para los grupos 1,2 y 3.	76
4.3.5. Decreto 3022 de 2013.	81
4.3.6. Franquicia.	81

4.4. Marco Contextual	83
4.4.1 Espacio.	83
4.4.2 Sándwich Cubano, franquicia.	84
5. Resultados.....	86
5.1 Estados Financieros: Sandwich Qbano NIT 16858331	86
5.1.1 Balances generales a diciembre 31 de 2015 y diciembre 31 de 2014.	86
5.1.2 Cuentas de orden deudoras.....	88
5.1.3. Inversiones.	90
5.1.4 Deudores.	91
5.1.5 Inventarios.....	91
5.1.6. Propiedad planta y equipo.....	93
5.1.7 Intangibles.	93
5.1.8. Obligaciones financieras a 31 de diciembre de 2015 y 31 diciembre 2014 son:	94
5.1.9 Impuestos gravámenes y tasas.	94
5.1.10. Cuentas por pagar a diciembre 31 de 2015 y diciembre 31 de 2014.	95
5.1.11 Ingresos operacionales a diciembre 31 de 2015 y diciembre 31 de 2014.....	95

5.1.12. Ingresos no operacionales.	96
5.2 Resultados instrumentos de sondeo entrevista.....	96
5.2.1. Entrevista dirigida a auxiliares administrativos, cajero y operarios de la cocina. ..	97
5.2.2 Entrevista dirigida a la planta de profesionales de la Franquicia Sándwich Qbano.	103
6. Análisis De Resultados	107
7. Recomendaciones	110
7.1. Cambios en el Manual de funciones para la implementación de la propuesta	110
7.1.1. Funciones del auxiliar administrativo, ventas:	110
7.1.2. Funciones del contador y/o auxiliar administrativo, área contable.	111
7.2. Ciclo de tesorería	112
7.3. ciclo de adquisición, préstamo y pagos: ante la carencia de registro mensual de reembolsos de caja menor.....	112
7.4. Presupuesto de Compras	112
7.5. Contabilizaciones incorrectas	113
7.6. Ciclo de producción o transformación.....	113
7.6.1. Inexistencia de prueba física de inventarios.....	113

7.6.2. Los inventarios físicos sin planear.	113
7.6.3. Deficiencia de inventarios.	114
7.6.4. Ciclo de ingresos o ventas.	114
7.6.5 Insumos sin remisión.	114
7.7. Ciclo de informe financiero.	114
7.7.1. No utilización de manuales.	115
8. Conclusiones.....	116
9. Bibliografía.....	119
9. ANEXOS	121
9.1 FORMATOS.....	122
9.1.1 Organigrama- Planta de personal de las tres tiendas de Sandwich Qbano. Período 2016.....	122
9.1.2. Formato N° 1, de uso promedio de insumos en el área de cocina:	123
9.1.3. formato N°2: INGRESO DE MATERIAS PRIMAS.....	125
9.1.4. Formato 3: Almacenaje de insumos	126
9.1.5. Formato 4. Manejo de Devolución de insumos	127

9.1.6 Formato 5 de Evaluación y seguimiento a cumplimiento de procesos. I SEMESTRE DE LA VIGENCIA.....	128
9.1.7 Formato 6 De reporte de novedades.....	129
9.1.8 Formato 7: estimación de ingresos por caja	130

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Taller de socialización del modelo estándar de control interno para el estado colombiano. Fuente: UTS. Unidades Tecnológicas de Santander 2014.	60
Ilustración 2. Imagen Comercial Franquicia "Sandwich Qbano".....	85
Ilustración 3. Ubicación geográfica, sedes “Sandwich Cubano”, objeto de esta investigación. Cali (Valle).	85

Lista de Tablas

Tabla 1. Finalidades del control interno.	61
Tabla 2. La función de controlar	62
Tabla 3. Control Interno sobre Inventarios.....	66

Introducción

Las tres tiendas de la Franquicia “Sándwich Qbano”, cuya razón social se enfoca en la comercialización de alimentos, clasificada de acuerdo al clasificador de bienes y servicios vigente en Colombia, código UNSPSC 90101503, establecimientos de comida rápida(<http://www.colombiacompra.gov.co>, 20161), ubicadas al sur de la ciudad de Santiago de Cali (Valle), Calle 13 N°68 -40, Barrio Limonar, local 111; Calle 13 N°8-60, Centro Comercial “LA 14” Paso Ancho, local 216 y Centro Comercial Jardín Plaza, local R4, han enfrentado ciertas problemáticas en el desarrollo de sus actividades económicas que no han sido solucionadas, ya que los esfuerzos de los propietarios se enfocan en funciones operativas y no en funciones estratégicas y administrativas, originando desorden y confusión en la empresa, por tal motivo a fin de investigar cuál es la causa o circunstancia que impide un manejo eficiente de procesos y procedimientos al interior de los tres establecimientos de comercio, se propone un sistema de control de inventarios el cual representa una herramienta fundamental en el desarrollo de las actividades económicas de las tres franquicias “Sándwich Qbano”, En el siguiente trabajo se propone un sistema de autocontrol de inventarios, que permita a franquiciante y franquiciado, beneficiarse de este instrumento que presenta una guía de ciclo de control, con los diferentes procesos comerciales, financieros, y , administrativos, los cuales permitirán el desarrollo integral de las franquicias mediante la identificación de cada proceso y de cada procedimiento para resaltar los errores más frecuentes y proceder a corregirlos mediante esta propuesta de control interno, entendido como: el Plan de organización y el conjunto de

¹ UNSPSC son las iniciales de United Nations Standard Products and Services Code. Es un sistema de cifrado que clasifica productos y servicios para fines comerciales a escala mundial. La gestión y desarrollo de UNSPSC está coordinado por GS1 US y respaldado por la ONU desde 2003.

métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración. (Montaño E. 2016).

El trabajo de investigación se desarrolló en nueve capítulos, en el primer capítulo consideramos la situación problemática de la investigación, este hecho permitió a la investigadora conocer de cerca cómo se encuentra el control interno de inventarios de la gestión privada al interior de las tras franquicias caso Sandwich Qbano de Santiago de Cali, también se planteó el problema.

En el segundo capítulo se indican los objetivos de la investigación que guiaran el trabajo y permiten exponer los motivos que justifican la realización del presente estudio y su importancia en el mundo actual de la expansión de negocios.

El tercer capítulo enmarca el diseño metodológico utilizado, es aquí donde confrontamos conocimientos teóricos, y aquellos adquiridos con el análisis del contexto, para considerar y proponer el diseño metodológico, población muestra, técnicas de recolección de información, técnicas para el procesamiento y análisis de la información.

El cuarto capítulo aborda el Marco Teórico que contiene antecedentes de la investigación, reseña histórica de modelos de control interno de inventarios, fundamentos normativos y algunos conceptos utilizados en el desarrollo de la investigación que posibilitaron el análisis de los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación.

Los capítulos quinto y sexto, muestran los resultados obtenidos después de analizar estados financieros, realización de instrumentos de recolección de información, etc., provenientes del trabajo de campo desarrollado encontrados en las tres franquicias en la investigación.

En el séptimo capítulo la investigadora expone las recomendaciones con las cuales se pretende implementar el control interno de inventarios en las tres franquicias de Sándwich Qbano, objeto del estudio.

El octavo capítulo contiene la bibliografía y finalmente el noveno capítulo relaciona los anexos que, a su vez, obran como la materialización de las propuestas de control que deben implementarse en los tres establecimientos de comercio objeto de esta investigación.

1. Planteamiento del Problema

1.1. Descripción del Problema

La franquicia Sándwich Cubano, es una empresa que nació en Cali a principios del año 1979. Actualmente cuenta con más de 100 puntos de venta a nivel nacional, en más de 38 ciudades, 2 franquiciados internacionales en Miami y Panamá, y se ha convertido en una de las cadenas más importantes de restaurantes de comidas rápidas en Colombia. El desarrollo de esta investigación realiza en tres tiendas ubicadas al sur de la ciudad, dos de ellas en centros comerciales, (Centro comercial Jardín Plaza y Centro Comercial la 14 de Paso ancho) y la tercera en el pasaje comercial Limonar. Las tres franquicias pertenecen a un mismo núcleo familiar, y están representadas Legalmente así: Diego Hernán Maya, Maya Chacón S.A.S y Eliana Chacón Polo, respectivamente; las tres sedes cuentan con un promedio de treinta (30) empleados al año.

Pese al éxito de cobertura comercial del establecimiento y al tiempo de posicionamiento en el mercado, al interior de las tres tiendas objeto de esta investigación, se afrontan problemáticas por la carencia de un modelo de control interno de inventarios, dirigido a definir, registrar y supervisar de manera precisa procesos y procedimientos, situación que incide de manera negativa sobre las utilidades de la empresa, porque de acuerdo a un diagnóstico previo, se identifican, entre otra algunas debilidades, cómo :

- No delimitación de procesos y su respectivo responsable.
- Incumplimiento en los horarios de apertura del establecimiento, por falta de planeación en protocolos de limpieza y aseo.

- No existe ningún tipo de control interno de inventarios de materias primas, actualmente, los cajeros, además de las funciones inherentes a la caja, realizan un papel de inspección y control, ellos se aseguran de que las existencias facturadas sean las mismas que se discriminan en la factura recibidas, no obstante, no existen registros que arrojen información que pueda ser analizada con posterioridad.
- El cierre de las cajas se hace sin ningún control o protocolo de arqueos; el dinero de las cajas puede ser utilizado por el administrador en cualquier momento para cubrir necesidades diarias. Situación que desemboca descuadres de dinero al terminar la jornada.
- No existe un sistema de auditoría sobre las transacciones bancarias, no hay control real sobre los pagos a proveedores, consignaciones a favor de la empresa. Esta información carece de secuencias y conlleva a información inexacta al momento de hacer los respectivos reportes a la DIAN, además se han presentado casos en los que se pagan dos veces la misma factura, o no se pagan a tiempo y esa mora ocasiona la obligación de asumir intereses moratorios.

KEEL, BOYNTON (1995), argumentan, que el ciclo de la producción se relaciona con la transformación de materias primas en productos determinados. Este ciclo incluye la planeación y control de los tipos y cantidades de artículos o mercancías que se deban manufacturar, los niveles de inventarios a mantener, transacciones y eventos relacionados con el proceso de manufactura sobre la producción, almacenamiento y control de materias primas y productos terminados. Teniendo en cuenta que el volumen de transacciones de manufacturas, en los tres establecimientos de comercio es elevado, existen numerosas oportunidades de que ocurran Errores e irregularidades al interior, por tanto, es urgente, buscar un mecanismo, que permita

mejorar los procesos y procedimientos, para favorecer la obtención de utilidades y la viabilidad de la empresa.

En ese sentido podemos concluir, que las tres franquicias de “Sándwich Cubano” objeto de esta investigación carecen de control interno en sus procesos y procedimientos.

1.2 Formulación del problema

¿En el marco de los lineamientos del control interno, cómo proponer funciones y ciclo de actividades, para mejorar procesos de inventarios de materias primas, producción y productos terminados, en las tres franquicias de Sándwich Qbano (Centro comercial Jardín Plaza y Centro Comercial la 14 de Paso ancho) y la tercera en el pasaje comercial Limonar) en Cali-Valle?

1.3 Antecedentes de la investigación

Con el fin de explorar y profundizar en el tema de control interno y sus diferentes enfoques, se presentan a continuación los siguientes antecedentes:

1.3.1 El control interno como solución a las prácticas fraudulentas en las pequeñas empresas del sector de confecciones de la ciudad de Medellín.²

En este artículo se describe la investigación realizada en la ciudad de Medellín acerca de cómo el control interno aporta a la solución de las prácticas fraudulentas en las pequeñas empresas del sector confecciones de esta ciudad.

² GONZÁLEZ R, VALENCIA E, & LOAIZA V. 2012.

A lo largo del artículo puede identificarse que el principal objetivo de esta investigación es aportar a las pequeñas empresas del sector de confecciones, a través del control interno y sus componentes según el COSO, una solución eficiente para evitar, prevenir y disminuir los riesgos de fraude, así mismo elaborar una guía básica para la implementación de un sistema y políticas de control interno. La investigación se desarrolla a partir de la importancia del control interno y partiendo de una muestra de once pequeñas empresas del sector de confecciones que fueron ser encuestadas y evaluadas en la ciudad de Medellín. Partiendo de la idea que las organizaciones actualmente emplean el control interno como una práctica administrativa con el fin de manejar adecuadamente los negocios y enfrentar los diversos riesgos a los que están expuestas, es oportuno resaltar cómo las pequeñas empresas, que de manera distinta desarrollan sus actividades comerciales a través de franquicias de restaurantes, son partícipes de situaciones de fraude e irregularidades en las que se ven frente la necesidad de tomar decisiones importantes con respecto a la aplicación, o no, de controles para determinadas cuentas, y a la forma en que éstos se deben ejecutar si la decisión fuese positiva.

Esta investigación se desarrolla a partir de tres capítulos y da cuenta de la relación que surge entre las pequeñas empresas de confecciones, el control interno, y las prácticas fraudulentas, dando pie al despliegue de la evaluación y análisis de los componentes de control interno y sus variables, proceso con el que se logra ratificar el nivel de control y las prácticas de fraude en dichas empresas. Finalmente, es válido afirmar que, así como algunas pequeñas empresas del sector de confecciones en la ciudad de Medellín pueden solucionar y disminuir sus problemas y riesgos de fraude a través del control interno, las empresas que desarrollan su objeto social a través de franquicias, también están en capacidad y condiciones de hacerlo de manera similar,

teniendo en cuenta las similitudes de las secciones y en algunos casos en los procesos que manejan estas empresas.

1.4 Análisis de la fundamentación del modelo estándar de control interno MECI

1000:20053

La importancia de este artículo para el desarrollo de esta propuesta de investigación sobre diseño de controles internos para las cuentas de inventarios y proveedores de un modelo de franquicia –Caso: Sándwich Cubano-, se fundamenta en las definiciones y descripciones que este documento, desde el control interno para entidades del Estado, puede aportar a los tipos de control para pequeñas empresas privadas, y para evidenciar las semejanzas en la ejecución y en los resultados del control interno tanto en empresas privadas como estatales. Partiendo de que el modelo de control interno MECI (Modelo Estatal de Control Interno) requiere cuatro etapas para su implementación y consta de tres subsistemas, nueve componentes y veintinueve elementos, donde las interrelaciones de éstos conforman el sistema de control.

En ese sentido, refiriéndose de modo global, el artículo citado describe al Control Interno como una necesidad vital en el proceso de mejoramiento de cualquier empresa o entidad, y como una herramienta organizacional capaz de garantizar el cumplimiento de las actividades y el objeto social planteado, de acuerdo a los planteamientos de Galvis (2007): “... En 1993 se reglamentó el Control Interno mediante la Ley 87, en ella se establecieron las normas para su ejercicio.

³ GALVIS, Omar de Jesús. SALAZAR A. M & SOTOC. E. M. 2007.

Delimitó el Sistema de Control Interno, sus objetivos, características, elementos y campo de aplicación, entre otros”.

A partir de esta afirmación es posible justificar los diferentes ámbitos de aplicación del control interno y los estudios que se han desarrollado a partir de cada uno de ellos, enfatizados siempre en la eficiencia y eficacia que estos proveen dentro de cualquier organización donde sean aplicados.

Finalmente, esta investigación concluye que la Oficina de Control Interno, o quien haga sus veces, tiene la responsabilidad de evaluar, y hacer seguimiento constantemente al avance y desarrollo de la implementación de Controles Internos, y sus guías serán los objetivos planteados en el diseño de los mismos.

1.5 Formas de control a través de los recursos de autoridad y asignación, presentes en los sistemas contables administrativos (SCA)⁴

Este trabajo realizado bajo la dirección del Grupo de investigación “Pensamiento y praxis contable” de la Pontificia Universidad Javeriana, tiene objetivo principal reflexionar acerca del concepto de control y la implementación de este en escenarios particulares de un Sistema Contable Administrativo. Para este fin, la reflexión se aborda a partir de la teoría de la estructuración de Anthony Giddens que desde la perspectiva sociológica permite revisar, entre otros aspectos, los recursos que permiten o impiden las posibilidades de implementar el control

⁴ RIVERA, Y, & BARRIOS, C. 2010.

sobre los sistemas contables administrativos. De este modo, el artículo se desarrolla a partir de cinco estudios de caso, que permiten ampliar la evaluación acerca del control en las organizaciones, propiciado desde los sistemas contables.

En relación con la propuesta de controles internos contables para un modelo de franquicia - Sándwich Cubano- en este caso, la investigación se torna importante porque permitirá dimensionar las características que debe poseer el control interno que se diseñará para los sistemas contables, que, de otro modo, hace parte de los principales objetivos a lograr en este trabajo. En consecuencia, se afirma, los sistemas contables pueden ser controlados a través de la supervisión y la recolección de información sobre sus actividades y procesos, para lo que es necesario enfatizar en el aspecto contable-financiero.

Las conclusiones de este antecedente se refieren a la existencia de varios tipos de control que aportan un nivel de seguridad razonable sobre los procesos y, a la información derivada de los sistemas contables administrativos, mediante la zonificación del tiempo y el espacio en que interactúan los agentes involucrados y la admisión de prácticas acordes a los objetivos de la organización. Además, (Rivera & Barrios, 2007), concluyen que

“... el ejercicio del control, desde una perspectiva contable y de gestión, no puede olvidar entonces, que los escenarios y prácticas que pretenden controlarse, son espacios de interacción por excelencia, en los que los agentes subordinados, siempre tendrán algún tipo de acceso al poder para ejercer de alguna forma un control sobre el contexto, y en los que el constreñimiento y sanción a través de la exhibición de los patrones de actuación formalmente admitidos, no pueden negar la necesidad de que cada escenario sea activado reflexivamente por la identificación de los agentes con los modelos de autoridad...”

1.6 Franquicias, estrategia segura y rentable de creación de nuevas empresas.⁵

Tomando como punto de partida el impacto que ha generado el sistema de creación de empresas a través de franquicias internacionales, en este artículo se desarrolla el objetivo de profundizar conocimientos y ahondar en la promoción de dicho sistema en el país. Como resultado de gestiones internacionales ejecutadas por DESACOL, se despliega una cultura empresarial por las franquicias en Colombia. El artículo describe tipos de eventos, como conferencias, seminarios, exposiciones y otros de talla internacional, con los que DESACOL ha pretendido incursionar a los grandes inversionistas en las diferentes ofertas de franquicias internacionales. Por otra parte, destaca la vinculación de DESACOL a la red que promueve el desarrollo de sistema de franquicias a nivel internacional, se demuestra como el sistema de franquicias ha sido utilizado como una herramienta útil de marketing que consolida la consecución de sus objetivos a través de sus partes: el franquiciador y el franquiciado.

Desde esta perspectiva, es propicio anotar que las franquicias son una alternativa más de formar empresa que se basan en parámetros ya establecidos y disminuyen los diferentes tipos de riesgos que a menudo presenta el mercado.

Es esta última, una razón válida para justificar que la implementación de mecanismos de control para el logro eficiente y eficaz de los objetivos organizacionales resulta productiva y ventajosa sin importar la naturaleza de la empresa y/o el negocio.

⁵ GORDILLO, L. & SANCLEMENTE. 2010.

En resumen, el artículo se desarrolla a partir de diez ítems donde abarca temas como: las alternativas para ser empresarios, la franquicia como aproximación conceptual, los antecedentes de las franquicias, las ventajas e inconvenientes del sistema de franquicias para el franquiciado, las oportunidades para la compra de franquicias, la importancia de investigar antes de invertir en franquicias, los perfiles y casos de franquicia, dimensión mundial de las franquicia, el futuro de las franquicias en Colombia, y finalmente la contribución esperada de las franquicias al desarrollo económico y social del país.

1.7 La franquicia una estrategia de crecimiento empresarial

El artículo en mención, muestra como a consecuencia de la globalización que actualmente se experimenta, se han pactado tratados de libre comercio que evidencian la necesidad de crear empresas sostenibles y a partir de ellas brindar oportunidades de empleo y autoempleo. De esta manera, se hace necesario incentivar la sostenibilidad que fortalezca la economía nacional y de las mis pymes locales, a través de estrategias que promueven el emprendimiento y la búsqueda de opciones innovadoras de inversión. Así pues, los inversionistas locales han buscado incursionar en negocios de reconocidos nombres, o que hayan sido distinguidos por su know how para asegurar de cierta forma el éxito de sus negociaciones y generar empleo.

El artículo destaca como cualquier empresa que en su entorno de mercado goce de un prestigioso posicionamiento, puede crear perspectivas de expansión y crecimiento económico, a través una franquicia, que, entre otros beneficios, augura rentabilidad y cobertura de nuevos mercados.

Entre otros aspectos, el artículo da a conocer los aspectos básicos del modelo de franquicia y permite entender cómo opera en nuestro medio, de modo tal que las personas interesadas en crear empresa y expandir sus operaciones a través de este modelo, obtengan una visión integral del modelo, y puedan guiarse en el momento de practicarlo y desarrollarlo a partir de la perspectiva del franquiciante y franquiciado, sus ventajas, desventajas, características, similitudes y diferencias con otros sistemas como el de concesión y agencias.

Pese a las diferentes contraprestaciones económicas que el contrato de franquicia exige, las dos partes deben cumplir con una serie de obligaciones y por ello, es importante conocer bien las características y en especial el funcionamiento de las mismas, para tomar decisiones acertadas al momento de crear una fórmula empresarial o el conocido know how.

Finalmente, cabe resaltar algunas excepciones, tales como que no existen redes de franquicias mejores o peores para un emprendedor, por lo que debe ser este quien busque aquellas que se adecuen a su perfil personal y profesional y que le permitan el desarrollo de su actividad empresarial.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Proponer funciones y ciclo de actividades y procedimiento de control interno para las cuentas de inventarios en tres sedes de la franquicia. Sándwich Cubano (Calle 13 N°68 -40, Barrio Limonar, local 111; Calle 13 N°860, Centro Comercial “LA 14” Paso Ancho, local 216 y Centro Comercial Jardín Plaza, local R4). Cali-Valle.

2.2. Objetivos Específicos

- Describir las diferentes áreas y procesos de los tres establecimientos de comercio, franquicia. Caso: Sándwich Cubano.
- Diagnosticar las diferentes falencias que han sufrido los procesos y actividades de un modelo de franquicia.
- Proponer un modelo de funciones y ciclo de actividades, así como un proceso de control interno de inventarios que se adecue a las necesidades de los inventarios del modelo de franquicia.

2.3 Justificación

Para (Ávila y Camacho, 2008), las organizaciones se clasifican de acuerdo con el tamaño: en pequeña, mediana y gran empresa y se diferencian entre sí por: el capital, número de empleados, delimitación de funciones, contabilidad, recursos, inversión, rendimientos, controles internos, entre otros aspectos. Siendo el control interno el que permite mantener a la entidad

operando de acuerdo con los métodos y políticas propuestas. En una empresa mediana, como las tres franquicias “Sándwich Qbano”, Cali (Valle), con un valor de activos aproximadamente de TRESCIENTOS OCHENTA MILLONES DE PESOS (\$380.000.000), representados en su mayoría por propiedad planta y equipo; con promedio de ingresos mensuales de CIENTO OCHENTA MILLONES DE PESOS (\$180.000.000), el control de inventario de productos, resulta ser una actividad esencial en el desarrollo de operaciones, teniendo en cuenta que el volumen de transacciones de manufacturas, en los tres establecimientos de comercio es elevado y existen numerosas oportunidades de que ocurran errores e irregularidades al interior, se considera necesario proponer control interno mediante, la identificación de funciones y ciclo de actividades, así como control interno a inventarios que permita a franquiciantes, franquiciados, empleados y proveedores contar con una herramienta veraz sobre el control de existencias físicas, anotaciones de entradas y salidas, conciliaciones con registros, conteos físicos, soportes diarios, entre otros procedimientos que aplican las grandes empresas, con el fin de crear un plan de organización y coordinación en proceso y procedimientos que permitan, proteger los inventarios, verificar la exactitud y confiabilidad. Así mismo promover la eficiencia de las actividades habida cuenta que el manejo eficiente y eficaz del inventario, proporciona varios beneficios como son: ventas de productos en condiciones óptimas, control de los costos estandarización de la calidad, mayores utilidades etc.

Todo lo anterior debe reflejarse en una posibilidad real de planear compras de insumos con base en información precisa, que permita conocer tanto los excesos como los faltantes de la materia prima mencionada, si se tiene a ciencia cierta, las existencias y la demanda de las mismas, dependiendo de la época del año, se puede generar una óptima planeación del flujo de efectivo : porque es de esta manera que conoceremos el monto de la compra, ya sea diaria o

semanalmente, este hecho permite , saber cuánto habrá que invertir en dinero, eliminando o postergando gastos innecesarios de las operaciones en las tres tiendas franquicias.

Por último, El procesamiento y posterior uso de la información de movimientos, inventarios y cuentas de una empresa, son las actividades que permiten analizar de manera fidedigna cuál es el comportamiento, utilidades, riesgos, amenazas y posibilidades a las cuales se enfrenta un establecimiento de comercio, por esta razón en toda empresa con miras a crecer y generar las mayores utilidades posibles, se debe contar con planes de procedimientos y organización requeridos para un adecuado control interno. Estupiñán R (2015).

3. Diseño Metodológico

Con el propósito de entender mejor la metodología aplicada para el desarrollo de la presente investigación, partimos del concepto de metodología de la investigación, propuesto por Hernández & Fernández, 2010: “el conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno”. Extraído del mismo autor, logramos definir el tipo de investigación como cuantitativo, entendido así, “el enfoque cuantitativo donde los planteamientos a investigar son específicos y delimitados desde el inicio de un estudio. Además, las hipótesis se establecen previamente, esto es, antes de recolectar y analizar los datos. La recolección de los datos se fundamenta en la medición y el análisis en procedimientos estadísticos”

Con este proyecto, mediante el **método deductivo**, se pretende formular una propuesta de control interno de inventarios, dirigido a los establecimientos de comercio objeto de esta investigación, el cual se realiza con base en conceptos, enfoques y modelos (globales y generales), que permitan elegir y proponer, de acuerdo a los resultados obtenidos, el diseño específico de control interno para determinadas cuentas contables, esto, con el fin de subsanar diferentes problemas y de mejorar la eficacia, eficiencia y efectividad en las operaciones financieras, administrativas y operativas de tres franquicias de Sándwich Cubano en Santiago de Cali. Se dispone además de un amplio marco referencial que apoye de manera veraz el desarrollo del presente trabajo, se tiene como referencia fuentes de información tanto primarias (para el análisis de referentes históricos, definiciones, métodos de aplicación, tipos de control, modelos generales de control interno, y otros) como secundarias, (para el estudio de antecedentes, de estudios similares, para el conocimiento de marco jurídico, y para resultados similares obtenidos en otras investigaciones) que además, han sido expuestas en ámbitos nacionales e

internacionales, teóricos y prácticos, formales e informales, buscando obtener diferentes niveles de información en las etapas de la recolección y análisis datos, que eviten el sesgo en el resultado final de la investigación.

3.1 Tipo de estudio

No podemos obviar el componente **descriptivo** de la investigación, que se enmarca en las labores de identificar las características del objeto investigado (Establecimiento de comercio), señala patrones de conducta, determina comportamientos concretos y permite asociar variables.

3.2. Instrumentos de recolección de la información

La técnica empleada para la recolección de datos, será la documental, que se apoyará además de la revisión de datos, antecedentes, registros y demás, en instrumentos de recolección de la información adicionales como la entrevista o encuesta que se dirige a una muestra del total de la población de los empleados de las diferentes dependencias que conforman las tres sedes de la franquicia Sándwich Qbano. El análisis documental conlleva a comunicar información, a procesar la que proviene de fuentes primarias, de modo tal que se conviertan en fuentes de apoyo al estudio específico en curso y a analizar y sintetizar cuidadosa y detalladamente posturas de grandes teóricos, para concluir el estudio, en acertados diseños de control que aparte de solucionar problemas específicos, mejoren la eficacia, efectividad y eficiencia de las operaciones de un modelo de franquicia. Caso: Sándwich Cubano de Santiago de Cali.

Se elige la encuesta como instrumento de recolección de la información que permite evaluar el estado actual de los procesos y procedimientos desarrollados al interior de la franquicia “Sándwich Cubano”, sedes ubicadas en Ciudad de Cali (Valle), centros comerciales Jardín Plaza

y La 14 de Paso ancho y la tercera en el pasaje comercial Limonar. La encuesta se diseña teniendo en cuenta las directrices del informe COSO y se aplicará a una muestra poblacional del total de la planta de personal conformada por 29 empleados. Una vez realizados los cálculos estadísticos se define la muestra poblacional en 7 empleados que se desempeñen en las diferentes áreas, esto es: administrador (1), contador (1), recursos humanos (1), auxiliares administrativos (1), cajeros (1). Chef (1), meseros y/o domiciliarios (1). Este número representa un 24% de la planta de personal. (Ver formato encuesta: Anexo 1).

4. Marco Referencial

4.1 Marco Teórico

4.1.1 Teoría de Control.

Con el fin de tener una idea de la aplicabilidad del control en un campo diferente al contable como lo son las matemáticas, se sintetiza la teoría de control desde esta perspectiva, donde se conoce como el resultado de sinergia de algunas nociones como “feedback”, que significa “retroalimentación, conjunto de reacciones o respuestas que manifiesta un receptor respecto a la actuación del emisor, lo que es tenido en cuenta por este para cambiar o modificar su mensaje”,⁶ y que suelen presentarse en forma de tecnologías para abordar problemas complejos que requieren una estrategia de control en algún sistema.

4.1.2. Antecedentes del control

Con la pretensión de poder ahondar un poco más a profundidad respecto al tema de investigación, se abordará en primera instancia y de manera sucinta los aspectos históricos del control, partiendo de cuatro etapas antecesoras tal y como lo plantea Montaña (2013).

Edad Antigua:

- Entre los años 3400 y 3200 a. C. se utilizaba un índice de contratos como prueba del pago de impuestos.

⁶ Palabra inglesa definida en <http://www.wordreference.com>.

- En Grecia, la célebre legislación de Solón, 594 a. C. – derecho público-, ordenaba que el consejo nombrase por sorteo, entre sus miembros, diez logistas, para constituir el tribunal de cuentas anualmente.

- “En cuanto a las personas que se dedicaron a la actividad contable, los “Tesserae consulares”, que eran tablillas de marfil o de otro hueso de animal, sirvieron para atarlas a objetos con inscripciones de “Revisado por” el espectador -Auditor o Inspector y Numerator- Contador. Por lo tanto, hay un vestigio más concreto de la labor del auditor o inspector que eran a quienes comisionaban para inventariar los bienes que constituían el Patrimonio Romano”.(Terán 1998).

Edad Media:

- Con una ordenanza, Carlos Magno inicia el control de las cuentas patrimoniales a través del levantamiento anual de las propiedades del Imperio, el registro de sus ingresos y egresos.

- La implementación de las letras de cambio fue muy frecuente, como medida de control por el peligro del transporte de dinero.

- Se regulaba la práctica contable con disposiciones específicas con el fin de que pudiera dar fe en los juicios.

Edad Moderna:

- Con gran detalle, comienza el tema contable con la explicación del inventario, definiéndolo como una lista de activos y pasivos que deben ser realizados un solo día.

- Al comenzar el siglo XVI, la información contable es requerida por los sectores sociales más importantes, para lo cual se ordena que para evitar discrepancias todas las partidas que se registren vayan firmadas por el contador y el tesorero, como principio fundamental de control.

- La aparición de libros especiales y la expedición de la Ordenanza de Ocaña (España), a través de la cual toda recaudación debería depositarse en un arca de tres cerraduras, con llave diferente, cada una en poder del tesorero, del contador y del factor, y la conservación del “Libro Común” encuadernado, foliado y registrado, fueron normas que desarrollaron los sistemas de control.

Edad Contemporánea:

- La soberanía política se consideró patrimonio del pueblo y, por lo tanto, era indispensable la intervención ciudadana en las finanzas públicas, convirtiéndose el presupuesto en el instrumento mediante el cual la soberanía popular podía controlar en forma eficiente la actividad financiera y regular la fase impositiva.

- En 1906 se idea un procedimiento para el control de mercancías en los almacenes, a base de tarjetas que pueden llevar la historia pormenorizada de cada artículo.

El texto citado, permite dimensionar la importancia que desde hace décadas ha cobrado el control en las diferentes formas de asociación y organización.

También puede entenderse cómo a lo largo de la historia, el control ha ido evolucionando y concretándose, aportando así, altos niveles de seguridad y efectividad generalmente en la protección de los recursos que desde la edad antigua han sido asunto de custodia y primacía.

4.1.3 Vertientes del Control.

Tal y como lo expresa el profesor Franco Ruiz (2001):

“el control organizacional ha tenido su proceso de desarrollo en dos tendencias conocidas muy características, cada una de las cuales comporta sus propios esquemas y filosofía, así como una posición política frente a las relaciones de poder y la concepción del Estado. Estos enfoques no son otros que el anglosajón y el latino”.

En este mismo sentido, Montaña (2013) se refiere a estas dos vertientes de control - la latina y la anglosajona-, y reconoce la delimitación de dos enfoques o modelos económicos: el clásico modelo liberal, y el modelo latino, donde destaca que en el primero el Estado asume un papel de inspector, dejando que el mercado se autorregule, y en modelo latino, el Estado asume un papel de empresario, presente en todas las actividades económicas y ejecutante de acciones que van más allá de la supervisión.

Así pues, el autor en su obra plantea la vertiente latina y la anglosajona así:

a. Vertiente latina.

Centrada en la participación del Estado, en la autocracia por parte de quien ostenta el poder con el fin de garantizarse unas rentas para los ciudadanos, surge muy relacionada con las estructuras del Estado y orientada al cuidado de los bienes públicos. Solo entrada la época feudal, sus procesos empiezan a tener aplicación en el campo privado. La Iglesia fue la institución más poderosa, prestamistas de nobles y siervos, de reyes y príncipes; sus préstamos eran garantizados por medio de hipotecas, por lo cual al final la Iglesia se apropió de las tierras al no cumplir los

deudores con sus obligaciones. Fue tal el desarrollo de la Iglesia, que no se encuentra en la Edad Media contabilidad agrícola sino contabilidad en los conventos. Igualmente, fueron los pioneros en la utilización de presupuestos, siendo éstos usados como un instrumento de control.

A partir de las clásicas estructuras de control estatal, apropiaron el concepto tradicional de la contabilidad como instrumento de control, le imprimieron gran desarrollo en los procedimientos técnicos: partiendo de la teoría del patrimonio moral como patrimonio divino y el patrimonio terrenal como patrimonio profano, dieron origen al concepto de entidad jurídica, verdadero antecedente de las modernas sociedades mercantiles y junto al desarrollo del concepto de entidad contable, que al separar los bienes de la comunidad de los miembros, fortaleció la función de control de la información.

b. Vertiente anglosajona.

El enfoque anglosajón es todo lo contrario a la vertiente latina: existe menos participación del Estado; es claro que el control siempre termina expresándose como un ejercicio de poder y, en este caso, de un poder autónomo del capital, basado en la ideología de la libre empresa, que no reconoce la intervención del Estado en la actividad privada. Se plantea, entonces, la existencia histórica de dos paradigmas fundamentales de control, en razón a su relación con el capital, el trabajo y la administración.

Diversos autores se refieren a estas dos vertientes cuando de explicar los antecedentes del control se trata, incluso la Orientación Profesional del 21 de junio de 2008 del Consejo Técnico de la Contaduría Pública –CTCP- manifiesta con respecto a la vertiente anglosajona:

Las primeras manifestaciones de la vertiente de control anglosajón se remontan al Siglo XV, con el desarrollo de la actividad mercantil de las flotas navieras holandesas. A partir de esta época fueron surgiendo personas especializadas en la revisión de cuentas en representación de los dueños.

Los comerciantes ante los riesgos que representaban los viajes en ultramar por la inseguridad de las embarcaciones y los ataques piratas, se vieron en la necesidad de delegar tanto la administración de la empresa como el ejercicio del control a la gestión de sus actividades mercantiles. Este control se practicaba sobre los reportes que presentaban los administradores al final de cada viaje, donde relacionaban las cuentas de ingresos y gastos, base para determinar los resultados finales de las operaciones desarrolladas.

Se puede decir entonces, que esta vertiente ha tenido como fin principal, la protección del interés privado, puesto que, en delegación de los propietarios, se ocupa de la inspección de la gestión de los administradores de sus negocios, a través del mecanismo de la rendición de cuentas, cuya síntesis está representada en la información financiera. Esta evaluación de las operaciones se desarrolla aplicando técnicas de auditoría, cuyo principal objetivo es la verificación de afirmaciones contenidas en los estados financieros, actividad que como se sabe corresponde a un evento posterior. En este modelo, el administrador debe demostrar a los propietarios de los negocios, que las cifras contenidas son razonables, entendiendo el término como “aproximadamente exacto” o “más o menos cierto”.

En consecuencia, atendiendo sus características propias, el modelo de control anglosajón se tipifica por ejercer una acción posterior y selectiva sobre una base muestral de tipo técnico, que se sustenta en la existencia de un sistema de verificación interno al ente, esto es, de control interno, mediante pruebas de cumplimiento que permiten disminuir los procedimientos

sustantivos de revisión, pues el control anglosajón, privilegia y fundamenta su existencia en la relación costo beneficio, es decir, se basa únicamente en la obtención de hallazgos de importancia material, conforme a las políticas trazadas y al nivel de riesgo económico involucrado. Por ello, generalmente, no consulta la protección de otros intereses diferentes, por ejemplo, los de la comunidad o el interés público.

4.1.4 División del poder.

Planteado por Montesquieu (1748):

En cada Estado hay tres clases de poderes: el legislativo, el ejecutivo de las cosas pertenecientes al derecho de gentes, y el ejecutivo de las que pertenecen al civil. Por el primero, el príncipe o el magistrado hacen las leyes para cierto tiempo o para siempre, y corrige o deroga las que están hechas. Por el segundo, hace la paz o la guerra, envía o recibe embajadores, establece la seguridad y previene las invasiones; y por el tercero, castiga los crímenes o decide las contiendas de los particulares. Este último se llamará poder judicial; y el otro, simplemente, poder ejecutivo del Estado.

Cuando los poderes legislativo y ejecutivo se hallan reunidos en una misma persona o corporación, entonces no hay libertad, porque es de temer que el monarca o el senado hagan leyes tiránicas para ejecutarlas del mismo modo.

Así sucede también cuando el poder judicial no está separado del poder legislativo y del ejecutivo. Estando unido al primero, el imperio sobre la vida y la libertad de los ciudadanos sería

arbitrario, por ser uno mismo el juez y el legislador y, estando unido al segundo, sería tiránico, por cuanto gozaría el juez de la fuerza misma que un agresor.⁷

4.1.5 La Política.

Aristóteles plantea que “...todo Estado es, evidentemente, una asociación, y toda asociación no se forma sino en vista de algún bien, puesto que los hombres, cualesquiera que ellos sean, nunca hacen nada sino en vista de lo que les parece ser bueno. Es claro, por tanto, que todas las asociaciones tienden a una bien de cierta especie, y que el más importante de todos los bienes debe ser el objeto de la más importante de las asociaciones, de aquella que encierra todas las demás, y a la cual se llama precisamente Estado y asociación política.

La naturaleza, teniendo en cuenta la necesidad de la conservación, ha creado a unos seres para mandar y a otros para obedecer. Ha querido que el ser dotado de razón y de previsión mande como dueño, así como también que el ser capaz por sus facultades corporales de ejecutar las órdenes, obedezca como esclavo, y de esta suerte el interés del señor y el del esclavo se confunden”⁸

Por otra parte, con respecto a la política Maquiavelo (1513)⁹ afirma que es primordial que en una república se disponga de las instituciones necesarias para canalizar el conflicto dentro de las mismas sin las cuales la república se desarmaría. Ninguna de las otras formas de gobierno como

⁷ MONTESQUIEU; El Espíritu de las Leyes; 1748.

⁸ Aristóteles, La Política.

⁹ Maquiavelo, N; El Príncipe. 1513.

la aristocracia, la tiranía, la democracia o la monarquía logran el equilibrio de los partidos dentro del régimen por lo que son inestables.

En este sentido también se separan los poderes del Estado en tres ramas el Legislativo, el Ejecutivo y el Judicial, y señala que tener el poder concentrado en una sola persona o en un solo ente es malo provoca una mala eficacia del poder, dado cada poder debe estar especializado en un área que deben funcionar sin chocar entre ellas. En otras palabras, refiere que la política es el poder y que el hombre debe luchar por obtenerla.

4.1.6 Teoría de la Agencia.

Según García (2003) los problemas relacionados con la separación de la propiedad y el control no fueron tan relevantes o no captaron la suficiente atención por parte de los investigadores hasta los años treinta, cuando fueron realizadas publicaciones por parte de Berle y Means (1932) y Coase (1937). Los primeros autores centraron su atención en grandes empresas las cuales poseían su capital repartido entre un gran número de accionistas, los cuales poseían una fracción mínima del capital total de la empresa, esto no le permitía poseer el control sobre las decisiones que los directivos tomaban.

Por lo que dichos autores afirman que los intereses de los directivos corporativos y de los accionistas difieren ampliamente debido a que los directivos son en personas que van en busca del prestigio, dinero y poder de la empresa, y por esto tratan de imponer en la empresa sus objetivos personales, a diferencia de los accionistas que sólo buscan los beneficios monetarios (García, 2003).

Es por esto que los directivos preferían a las empresas de gran tamaño debido a que esta le proporcionaba poder, mayores salarios y suficiente discrecionalidad para influir en ésta. Lo anterior vino a constituir los fundamentos de la teoría managerial de la empresa, la cual es una de las primeras evidencias sobre el origen de la separación entre propiedad y control, es así como surge la teoría de la agencia (García, 2003).

La separación entre propiedad y control da lugar a la llamada relación de agencia, de acuerdo con Jensen y Meckling (1976), que se puede definir como una relación contractual mediante la cual una persona, a quien se le denomina principal, designa otra, denominada agente, para que realice algún servicio en su beneficio, de esta manera el principal debe delegar en el agente cierta autoridad y capacidad de decisión. El principal es el propietario de la empresa y delega una parte de responsabilidad a un subordinado (San Martín, 2010).

Las diferencias entre agente y principal son (Jensen y Meckling 1976):

Poseen motivaciones diferentes, lo que ocasiona que surjan los conflictos de interés de ambos lados.

Operan en condiciones de información incompleta. Esto significa que los principales no poseen información sobre las características, los conocimientos y las acciones de los agentes.

Están dispuestos a asumir distintos niveles de riesgo por lo que esto vuelve a ocasionar conflictos entre principal. Agente. (San Martín, 2010).

Por otra parte cabe mencionar que el principal puede disminuir el comportamiento discrecional del agente, al incurrir en costos de agencia, los cuales de acuerdo con (Jensen y

Meckling 1976), son los costos de incentivación y supervisión, costos de confianza o garantía y pérdida residual. Estos costos son el uso de los recursos monetarios y no monetarios en que incurre el principal para vigilar y condicionar de manera positiva el comportamiento del agente. Los costos de fianza y garantía son los que el agente abona para garantizar al principal su comportamiento honesto. Por último, la pérdida residual se deriva de las decisiones que tomó el agente y que no fueron tomadas por el principal.

4.2 Marco Conceptual

4.2.1 El Control Interno.

El control interno son métodos, medidas y procedimientos de planeación y organización, los cuales son coordinados con la finalidad de proteger los activos, verificar la exactitud, y confiabilidad de la información financiera. Además de evaluar el desempeño de todas las divisiones administrativas y funcionales de la entidad. (Estupiñán, 2015)

El control interno tiene como objetivo fundamental establecer las acciones, las políticas, los métodos, procedimientos, y mecanismos de prevención, control. Es la evaluación y posibilidad de mejoramiento continuo de la entidad, que le permita, la autoprotección necesaria para garantizar una función administrativa, transparente y eficiente, en cumplimiento de la Constitución, leyes y normas que la regulen. Para lograrlo se definen objetivos específicos clasificados según el propósito perseguido por ellos en la institución, entre ellos podemos encontrar:

4.2.1.1 *Objetivos de control de cumplimiento.*

- a. Establecer las acciones que permitan garantizar el cumplimiento de la función administrativa de las entidades, bajo los preceptos y mandatos que le impone la Constitución Nacional, la Ley, sus reglamentos y las regulaciones que le sean propias.
- b. Definir las normas administrativas provenientes de la autorregulación que permita la coordinación de actuaciones de la entidad.
- c. Proponer modelo de funciones y ciclo de actividades, así como un proceso de control interno de inventarios como instrumentos de verificación y evaluación pertinentes que garanticen a la franquicia “SANDWICH cubano cumplir, con la reglamentación que rige su desempeño.

4.2.1.2 *Objetivos de control estratégico.*

- a. Crear conciencia sobre la importancia del control, mediante la creación y mantenimiento de un inventario favorable que conserve sus fundamentos básicos y favorezca la observancia de sus principios.
- b. Disponer los procedimientos de planeación y mecanismo adecuados a un modelo y desarrollo organizacional de acuerdo con su naturaleza, características y propósito.
- c. Proponer un modelo de funciones y ciclo de actividades, así como un proceso de control interno de inventarios como instrumento con sus procedimientos necesarios adecuados con el fin de que la empresa, proteja sus recursos, busque una adecuada administración ante posibles riesgos que la afecten.

4.2.1.3 *Objetivos de control de ejecución.*

- a. Determinar mecanismos de prevención, detección y corrección permitiendo mantener las operaciones, funciones y actividades institucionales en armonía con los principios de eficacia y economía.
- b. Velar por que todas las actividades y recursos de la empresa estén dirigidas hacia el cumplimiento de su función institucional.
- c. Establecer mecanismos y los procedimientos que garanticen la generación y registro de la información oportuna y confiable necesaria la toma de decisiones internas, el cumplimiento de las obligaciones ante los diferentes niveles del Estado, la información a los grupos de interés, franquiciantes, franquiciados, empleados, proveedores y consumidores público en general sobre la forma de conducir la franquicia

4.2.1.4 *Objetivos de control de evaluación.*

- a. Garantizar la existencia de un modelo de funciones y ciclo de actividades, así como un proceso de control interno de inventarios de un modelo de franquicia como mecanismo de la forma de proceder en tiempo real, realizar seguimiento a la gestión de la empresa, por parte de los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad, permitiendo las acciones oportunas de corrección y de mejoramiento.
- b. Disponer de las funciones y ciclo de actividades, así como un proceso de control interno de inventarios como mecanismo de verificación y evaluación permanentes del control interno que brinden apoyo a la toma de las decisiones en procura de los objetivos de la empresa.

c. Garantizar, la existencia de la función de evaluación independiente del sistema de Control Interno y de Auditoría Interna como mecanismos neutrales y objetivos de verificación del cumplimiento a la gestión de los objetivos de la institución.

d. Propiciar el mejoramiento continuo de la gestión de la empresa y de su capacidad para responder efectivamente a los diferentes grupos de interés y a la comunidad.

e. Establecer los procedimientos que permitan la integración de las observaciones provenientes de los órganos de control a las acciones de mejoramiento de la empresa

4.2.1.5 *Objetivos de control de información.*

a. Disponer los mecanismos necesarios para identificar plenamente funciones y ciclo de actividades, así como un proceso de control interno de inventarios, en el caso de esta investigación o en su evento más desarrollado manual de control interno de inventarios para garantizar la generación de la información base, para la elaboración de los reportes de información y cumplimiento de las obligaciones de la empresa.

b. Establecer los procedimientos que permitan la generación de información legalmente establecida por los diferentes órganos de control, que tiene a su cargo la vigilancia de la franquicia en mención.

c. Disponer de la información legalmente obligatoria y proveniente de la autorregulación del establecimiento de comercio, o entidad, garantizando así la rendición de cuentas públicas.

Teniendo en cuenta lo anterior, la investigadora puede afirmar que las tres franquicias de “Sándwich Qbano”, objeto de esta investigación, son una empresa familiar que debe dirigirse por objetivos, lo que significa que tanto los franquiciantes, franquiciados y empleados de cada

una de las tiendas en mención conjuntamente , identifican sus metas comunes, definen las áreas principales de responsabilidad de cada persona en términos de resultados que de él se esperan.

4.2.2 Otras Definiciones de Control Interno.

Es oportuno destacar, que si bien pueden encontrarse un gran número de diversas definiciones que describen el Control Interno, la mayoría de ellas están estrechamente relacionadas y a través de su complementariedad, permiten consolidar importantes argumentos conceptuales para el desarrollo de la presente propuesta de investigación.

Holmes (1945) considera el Control Interno como “... función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos y ofrecer seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización. Estos objetivos han de lograrse mediante los controles de procedimientos internos de la Empresa”. Cook y Winkle (2006), definieron el Control Interno como: “...el sistema interior de una compañía que está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados para; proteger los activos, obtener la exactitud y la confiabilidad de la contabilidad y de otros datos e informes operativos, promover y juzgar la eficiencia de las operaciones de todos los aspectos de las actividades de la compañía y comunicar las políticas administrativas y estimular y medir el cumplimiento de las mismas”

Con relación a la definición aquí tratada, Montaña (2013), sugiere en palabras textuales, que Control es el proceso de medir los resultados en relación con lo planeado en un principio, determinando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias para el logro de lo ya trazado.

Por otra parte, y no muy diferente a la definición antes expuesta, Sánchez (2006), considera la Ley 87 de 1993 para aproximarse al concepto de control interno, donde se manifiesta que Control Interno es el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptado por una entidad, para conseguir así, que todas las actividades y operaciones en conjunto con la administración de la información y los recursos, se desarrollen de acuerdo con las normas legales y vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección, atendiendo las metas u objetivos previstos.

Por otro lado, Aguirre (2001) en el mismo sentido de los autores antes citados, describen el Control Interno como un conjunto de procedimientos, políticas y directrices de la organización, donde éstos tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa. Con esta definición, Aguirre conlleva a ampliar la perspectiva del control interno, involucrando y comprendiendo la salvaguardia de activos, la fidelidad del proceso de información y registros, y el cumplimiento de políticas definidas, entre muchos otros aspectos.

El Sistema de Control Interno de una empresa forma parte del Control de Gestión de tipo táctico y está constituido por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el sistema de información financiero y todas las medidas y métodos encaminados a proteger los activos, promover la eficiencia, obtener información financiera confiable, segura y oportuna y lograr la comunicación de políticas administrativas y estimular y evaluar el cumplimiento de estas últimas.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos define el Control Interno así:

El control interno comprende de plan de organización con todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a políticas prescritas por la dirección.

En Colombia, el eminente tratadista contable Yanel Blanco Luna lo define de la siguiente manera:

Es el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que adoptan la administración de una entidad para ayudar al logro del objetivo administrativo de asegurar, en cuanto sea posible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo la adherencia a las políticas administrativas, la salvaguarda de los activos, la prevención y detección de fraudes y errores, la corrección de los registros contables y preparación oportuna de la información financiera contable. [Blanco, 1988]

Desde el año de 1989 se adelantó un estudio tendiente a establecer un nuevo concepto de Control Interno, el cual fue dado a conocer en el mes de octubre de 1992 en el seno del XIV Congreso Mundial de Contadores celebrado en Washington. Este estudio titulado "Control Interno - Un Marco de Trabajo Integrado"[COSO, 1992], fue adoptado plenamente por el Consejo Técnico de la Contaduría Pública, el cual realizó un detallado análisis del mismo siendo plasmado en la Declaración Profesional No.7 estableciéndose la siguiente definición del nuevo concepto de control interno:

Control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencia) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables [CTCP, 1999]

De acuerdo a las anteriores definiciones, se puede construir el siguiente concepto de Control Interno:

Es el proceso conformado por las diversas disposiciones y métodos creados por la alta dirección, desarrollado por el recurso humano de la organización con el fin de dar seguridad y confiabilidad a la información que se genera en las transacciones económicas, promover la eficiencia y la eficacia de las operaciones del ente económico y asegurar el conocimiento y cumplimiento de la normatividad interna y externa de la Entidad.

4.2.3 Componentes del control interno. Modelo COSO, el cual aplica para entidades privadas.

El informe es un manual de control interno que publica el Instituto de Auditores Internos de España en colaboración con la empresa de auditoría Coopers & Lybrand. En control interno lo último que ha habido es el informe COSO (Sponsoring Organizations of the Treadway

Commission), -comenta- que es denominado así, porque se trata de un trabajo que encomendó el Instituto Americano de Contadores Públicos, la Asociación Americana de Contabilidad, el Instituto de Auditores Internos que agrupa a alrededor de cincuenta mil miembros y opera en aproximadamente cincuenta países, el Instituto de Administración y Contabilidad, y el Instituto de Ejecutivos Financieros. Ha sido hecho para uso de los consejos de administración de las empresas privadas en España y en los países de habla hispana.

El Consejo de la Contaduría Pública –CTCP- a través de su pronunciamiento número siete (7) sobre Revisoría Fiscal, resaltando las funciones de la revisoría tales como la supervisión, revisión y evaluación del control interno, sintetiza el concepto de control adoptado internacionalmente por la profesión después de un largo estudio de años.

Así mismo, se refiere a como la comunidad financiera, profesional y de negocios del mundo fue ampliamente informada en Washington D.C., donde se celebró sobre la terminación del estudio integral de control interno que duró tres años para definir dicho concepto y garantizar una guía práctica para que las empresas puedan evaluar y mejorar su sistema de control.

Cabe aclarar que el estudio fue realizado por un comité de las organizaciones patrocinadoras conformado por cinco organismos de gran prestigio profesional y empresarial en el ámbito mundial, que integraron el Comité de Organizaciones Patrocinadoras (Committee of Sponsoring Organizations), y por sus iniciales en inglés COSO.

Con base a este mismo pronunciamiento, se mencionan a continuación los organismos que integran COSO: El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), La Asociación Americana de Contabilidad (AAA), El Instituto de Auditores Internos (IIA), El

Instituto de Ejecutivos de Finanzas (FEI) y el Instituto de Contadores Gerenciales (IMA). La firma Coopers & Lybrand dirigió el estudio y preparó el informe. La dedicación, el rigor metodológico y el tiempo invertido por COSO en el estudio, tuvo como propósito fundamental conseguir un entendimiento más generalizado de parte de todos los interesados en la administración de las empresas acerca de lo que significa el control interno, Informe N° 7. CTCP.

El control interno según Montaña (2013), se puede definir como el conjunto de normas, métodos, procedimientos, manuales y políticas coordinadas, que efectúa la más alta dirección - gobierno corporativo-, encaminado a proporcionar seguridad razonable, para el logro de los siguientes objetivos: a). alcanzar la eficacia y eficiencia en sus operaciones; b). velar por el cumplimiento de las leyes y regulaciones correspondientes; c). permitir que la información contable sea fidedigna y corresponda a las operaciones del ente, con lo cual se obtiene la inclusión de todas las transacciones en las cuales la organización ha participado; d). velar por la salvaguardia y custodia de los activos propios y de terceros. (p. 55).

Como resultado del informe COSO, se determinó que los siguientes componentes deben ser evaluados y comprendidos por el auditor para determinar la confiabilidad que se puede esperar del Sistema de Control Interno existente y la oportunidad y alcance de los procedimientos que se deben aplicar. Los cinco componentes son:

4.2.3.1 Ambiente de control.

Está referido al ambiente que existe en la organización, en cuanto a la conciencia de los empleados respecto del control, y la postura de la administración respecto del alcance de los logros de eficiencia y rentabilidad.

El estudio de COSO establece este componente como el primero de los cinco y se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e influencie las actividades del personal con respecto al control de las mismas. Es en esencia el principal elemento sobre el que se sustentan o actúan los otros cuatro componentes indispensables.

4.2.3.1.1 *Factores del ambiente de control.*

El evaluador debe considerar cada factor del ambiente de control a la hora de determinar si este es positivo o no: a). integridad y valores éticos: tiene como propósito establecer pronunciamientos relativos a los valores éticos y de conducta que se espera de todos los miembros de la organización durante el desempeño de sus actividades, ya que de la efectividad del control interno depende de la integridad y valores de la gente que lo diseña y lo establece; b). competencia del personal: se refiere a los conocimientos y habilidades que debe poseer el personal para cumplir adecuadamente con sus tareas; c). consejo de administración y/o comité de auditoría: debido a que estos órganos fijan los criterios que perfilan el ambiente de control, es determinante que sus miembros cuenten con la experiencia, dedicación e involucramiento necesario para tomar las acciones adecuadas e interactúen con los auditores internos y externos; d). filosofía administrativa y estilo de operación: los actores más relevantes son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procesamiento de la información y principios y criterios contables; e). filosofía de la administración y etilo operativo: el entorno se ve afectado cuando la administración no está dispuesta a establecer controles apropiados o no se adhiere a los controles establecidos; f). estructura organizativa: contribuye a un buen entorno de control interno al proporcionar un marco global de trabajo, para planear, coordinar y controlar las

operaciones; g) comité de auditoría: asume un papel importante en la vigilancia de las prácticas de la información financiera y contable de la entidad.

4.2.3.2 Evaluación del riesgo.

Se refiere a la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma que tales riesgos deben ser manejados y que influyen en torno de la organización como en el interior de la misma.

Definición de Riesgo: Tomado del Diccionario de la Real Academia Española, el término “Riesgo” proviene del árabe “risco” y supone peligro. Es contingencia o proximidad de un daño.

Por otra parte, Cardona (1993) define el riesgo así: “el riesgo o daño, destrucción o pérdida esperada, es la probabilidad de que se presente una pérdida sobre un elemento o comunidad, como consecuencia de la ocurrencia de un evento con una intensidad mayor o igual a uno, es decir, la probabilidad de exceder unas consecuencias sociales y económicas durante un periodo determinado.

En el mismo sentido, Montaña (2013) define los riesgos como:

“Actos y circunstancias internas y externas que pueden afectar adversamente la capacidad de la empresa para registrar, procesar, resumir y revelar datos que guarden uniformidad con las afirmaciones de la gerencia incluidas en los estados financieros”.

Tipos de Riesgo: referido a diferentes campos, el concepto riesgo es empleado de diferentes formas y en diferentes campos para definir la probabilidad de que algo, o alguien se perjudiquen,

así pues, en nuestra disciplina se encuentran los siguientes tipos de riesgo, que a continuación son citados desde el Diccionario de la Real Academia Española:

Riesgo de crédito: Es el riesgo que sufre una entidad financiera derivado de la no devolución de los créditos en plazo concedidos a sus clientes.

Riesgo de interés: Riesgo de que disminuya el valor de un título, especialmente de renta fija, como consecuencia de una subida de los tipos de interés.

Riesgo de mercado: Incertidumbre para un inversor o entidad financiera, derivada de los cambios que se producen en los mercados.

Riesgo de reinversión: Riesgo de que los rendimientos futuros de una inversión no puedan ser reinvertidos al tipo de interés vigente en la actualidad.

Riesgo específico: riesgo que puede ser reducido mediante la diversificación.

Riesgo operativo: Riesgo que sufre una empresa derivado de la posibilidad de fallos en su propio funcionamiento.

Riesgo sistémico: Riesgo asociado con el mercado total de activos y que no puede reducirse mediante la diversificación.

4.2.3.3 Actividades de control.

Son aquellas que realizan la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con actividades asignadas. Entre los procedimientos de control interno contable establecidos por la administración del ente que debe evaluar el Contador Público, se pueden citar

a modo de ejemplo las siguientes: Revisión del desempeño, procesamiento de la información, protección física de los activos, segregación de funciones, las actividades de control tienen distintas características, pueden ser manuales o computarizadas, gerenciales u operacionales, generales o específicas, preventivas o detectivas. Sin embargo, lo trascendente es que sin importar su categoría o tipo, todas ellas están apuntando hacia los riesgos (reales o potenciales) en beneficio de la organización, su misión y objetivos, así como a la protección de los recursos.

4.2.3.4 Información y comunicación.

Contribuyen al cumplimiento de las responsabilidades de la gerencia al establecer un proceso oportuno y eficaz para la transmisión de las comunicaciones. Debe satisfacer:

- i. identificación y registro de transacciones válidas
- ii. descripción oportuna de las transacciones para que puedan clasificarse
- iii. valorar apropiadamente las transacciones válidas
- iv. registrar las transacciones en el periodo contable correcto.

Consecuentemente la información pertinente debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada al personal en forma y dentro del tiempo indicado, de forma tal que le permita cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas producen reportes que contienen información operacional, financiera y de cumplimiento que hace posible conducir y controlar la organización. Todo el personal debe recibir un claro mensaje de la alta gerencia de sus responsabilidades sobre el control, así como la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros.

4.2.3.4.1 Información.

La información cumple distintos propósitos a diferentes niveles, los sistemas integrados de estructura, representan la integración o entrelazamiento de los sistemas con las operaciones, y están estrechamente ligados a los procesos de planeación estratégica, convirtiéndose por tanto en un factor clave de éxito en muchas organizaciones; los sistemas integrados de las operaciones, son medios efectivos para la realización de las actividades de la empresa. También es necesario incluir la calidad de información, esto es tan trascendente que constituye un activo, un medio y hasta una ventaja competitiva en todas las organizaciones importantes ya que está asociada a la capacidad gerencial de las empresas. La información, para actuar como un medio efectivo de control, requiere de las siguientes características; relevancia del contenido, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad, principalmente.

4.2.3.4.2 La Comunicación.

Es claro que deben existir adecuados canales para que el personal conozca sus responsabilidades sobre control de sus actividades, Estos canales deben comunicar los aspectos relevantes del sistema de información indispensable para los gerentes, así como los hechos críticos para el personal encargado de realizar las operaciones críticas. También los canales de comunicación entre la gerencia y el Consejo de Administración o los comités son de vital importancia.

4.2.3.5 Supervisión o monitoreo.

En general, los sistemas de control están diseñados para operar circunstancias. Claro está que para ello se tomaron en consideración los objetivos, riesgos, y las limitaciones inherentes al

control, sin embargo, las condiciones evolucionan debido tanto a factores externos como internos, provocando con ello que los controles pierdan su eficiencia. Como resultado de todo ello, la gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas. Lo anterior no significa que tengan que revisarse todos los componentes y elementos, como tampoco que deba hacerse al mismo tiempo. Ello dependerá de las condiciones específicas de cada organización, de los distintos niveles de riesgo existentes y del grado de efectividad mostrado por los diferentes componentes y elementos de control. Algunos ejemplos sobre estas actividades son: La tendencia de la efectividad del sistema de control obtenida en el día, verificaciones de registros contra la existencia física de los recursos, análisis de los informes de auditoría, contaduría, reporte de deficiencias, autodiagnósticos y otros, comparación de información generada internamente con otra preparada por entidades externas, juntas de trabajo y de evaluación en las que se traten asuntos relacionados con problemas de operación asociados (directa o indirectamente) con la efectividad de los controles, detección de fraudes u otros actos indebidos perpetrados por el personal o por terceros, obtención de reportes con bajo nivel de oportunidad y confiabilidad.

4.2.4 Modelo Estándar de Control interno MECI; Ley 87 De 1.993 y última actualización, Decreto 943 de mayo de 2014.

Para Arboleda, 2006, el Modelo Estándar de Control Interno, contempla aspectos como la organización del estado, los conceptos de modelo y sistemas integrados, la gestión por procesos, la gestión de la calidad, la identificación, análisis, valoración y administración de riesgos mediante la utilización de los mapas de riesgos, la comunicación pública y el manejo de la información y la tecnología, así como los temas de autoevaluación,

evaluación independiente y planes de mejoramiento, entre otros conceptos, no menos importantes. Este modelo, aplicable para todas las Entidades del Estado, incluidas las empresas industriales y comerciales del Estado.

El Decreto 943 del 21 de mayo de 2014, por el cual se actualiza el modelo estándar de control interno para el estado colombiano - MECI”, deroga el decreto 1599 de 2005, y traza nuevas directrices en la estructura requerida para la implementación, establecimiento y adopción de un sistema de control interno en entidades y organismos de carácter público, quienes están obligados a adoptar un sistema para controlar las actividades que desarrollan en el marco de sus competencias y la atribución de funciones. El establecimiento y desarrollo del sistema de control interno en los organismos y entidades públicas, será responsabilidad de la máxima autoridad de la entidad u organismo correspondiente y de los jefes de cada dependencia de las entidades y organismos, así como de los demás funcionarios de la respectiva entidad, lo que conlleva a que el funcionamiento y eficacia del sistema de control de la entidad se convierta en una labor,, en la que juega un papel importantísimo la corresponsabilidad, entendiendo que con este sistema se pretende que la entidad responda a principios de auto control, auto regulación, autogestión, entendiendo que le verdadero control existe cuando este se convierte en una labor inherente a todas las actividades desarrolladas al interior del ente y por tanto será responsabilidad de todos. El establecimiento y desarrollo del sistema de control interno en los organismos y entidades públicas que son sujeto de control interno y seguimiento por parte del departamento administrativo de la función pública DAFP, organismo encargado de velar y fortalecer el ejercicio del control interno en el país, será responsabilidad de la máxima autoridad de la entidad u organismo correspondiente y de los jefes de cada dependencia de las entidades y organismos, así como de los demás funcionarios de la respectiva entidad (responsabilidad de todos).

4.2.4.1 Estructura del MECI.

Entendiendo el MECI, como el conjunto de elementos interrelacionados, donde interviene de la entidad, como responsables del control en todos los servidores el ejercicio de sus actividades, que busca garantizar razonablemente el cumplimiento de los objetivos institucionales y la contribución de estos a los fines esenciales del estado y a su vez, persigue la coordinación de las acciones, la fluidez de la información y comunicación, anticipando y corrigiendo, de manera oportuna, las debilidades que se presentan en el quehacer institucional. La estructura del MECI, se compone de 2 módulos y un eje transversal, denominado “información y comunicación”, en razón a la solidaridad que requiere para su eficacia; 6 componentes y 13 elementos de control

- i. módulo de planeación y gestión: el objetivo consiste en agrupar los parámetros de control que orientan la entidad hacia el cumplimiento de su visión, misión, objetivos, principios, metas y políticas. Al igual que aquellos aspectos que permiten el desarrollo de la gestión dentro de los que se encuentran: talento humano, planes, programas, procesos, indicadores, procedimientos, recursos y administración del riesgo.
- ii. módulo de evaluación y seguimiento: agrupa los parámetros que garantizan la valoración permanente de los resultados de la entidad. a través de sus diferentes mecanismos de verificación, evaluación y seguimiento

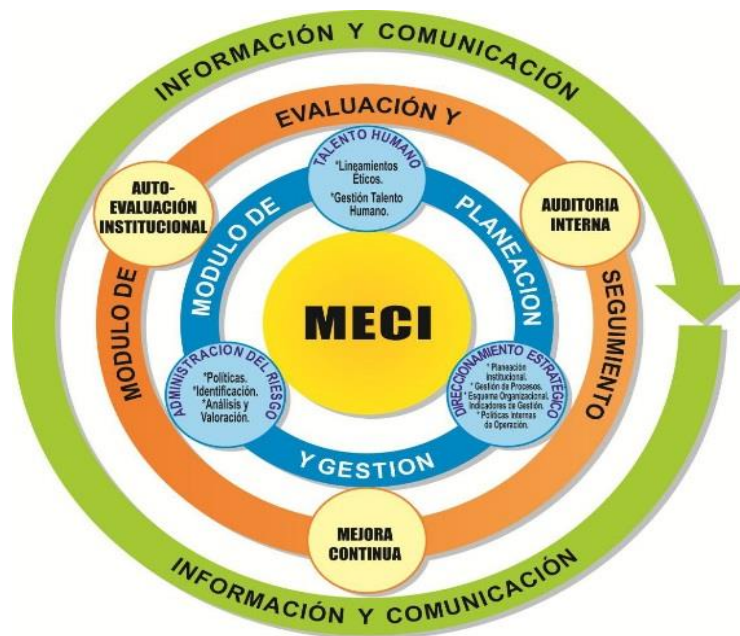


Ilustración 1. Taller de socialización del modelo estándar de control interno para el estado colombiano. Fuente: UTS. Unidades Tecnológicas de Santander 2014.

4.2.5 Limitaciones del control interno.

El control tiene limitaciones, por lo tanto, no es una panacea o un remedio absoluto. El control sólo puede proporcionar una seguridad razonable de que los objetivos de la organización serán logrados. En estas condiciones el logro de objetivos es afectado por las limitaciones inherentes al control. Tales limitaciones tienen que ver con fallas humanas, debido a juicios e interpretaciones erróneas, ignorancia y desconocimiento, actos intencionados contra la empresa, colusión de dos o más miembros y omisión intencionada de la gerencia entre otros.

4.2.6 Elementos del Control Interno.

Las finalidades principales incluyen controles administrativos y contables “actividades económicas y de la empresa “clasificando su enfoque bajo los elementos de control interno de organización, sistema y procedimientos, personal y supervisión

Tabla 1. Finalidades del control interno.

Organización	Sistemas y procedimientos
Dirección	Manuales de procedimiento
Asignación de responsabilidades	Sistemas
Segregación de deberes	Formas
Coordinación	Informes
Personal	Supervisión
Selección	Interna
Capacitación	Externa
Eficiencia	Autocontrol
Moralidad	
Retribución	

Fuente: Estupiñán (2015), p.20

4.2.7 Monitoreo.

En general, los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se toman en consideración los objetivos, riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones evolucionan debido a tantos factores externos como internos, provocando con ello que los controles pierdan su eficiencia.

Tabla 2. La función de controlar

LA FUNCIÓN DE CONTROLAR		
Controlar se define como un proceso que compara lo ejecutado con lo programado.	Para establecer si hay desviaciones y adoptar las medidas correctivas que mantengan la acción dentro de los límites establecidos	El propósito del control es tomar acción correctiva para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales

Fuente: Estupiñán (2015), p.40

4.2.8 El Control Interno Contable – Financiero.

Como fundamento central de la investigación, se procede abordar el enfoque contable-financiero del control interno, haciendo hincapié en las cuentas contables inmersas en el desarrollo de este trabajo.

Así pues, Pungitore (2007), en un marco global y referido a las normas generales, destaca que el registro de operaciones debe ser realizado en forma cronológica y considerando el grado de detalle que se requiere según la legislación determinada para cada país.

El registro individual de órdenes de pago, facturas de proveedores, rendiciones de caja y otros soportes, deben contener el número de documento respectivo para facilite la tarea de búsqueda de la documentación, si desde un principio se cumple con ello, habrá indicios de que la tarea se está realizando correctamente, afirma el autor,

Ahora bien, entrando en detalle, el proceso de compras -presente en todas las organizaciones empresariales- consiste en la adquisición de los recursos y/o materiales útiles y requeridos para el funcionamiento de una organización, y obtenidos bajo las mejores condiciones de negociación.

En este orden de ideas, se debe procurar formar un ambiente de control adecuado, partiendo de la segregación de funciones general, que implica adelantar un circuito de compras.

Para eso se tiene que se debe delegar a personas o entes diferentes, funciones como:

- Recepción, control de calidad y almacenamiento de la mercancía.
- Control y aprobación de facturas de proveedores.
- El pago a proveedores.
- Registro contable de las operaciones de compras y pagos.

Recordemos que, deben ser existir límites precisos establecidos y relacionados tanto con el nivel jerárquico como con la especialidad del funcionario que pueda autorizar la compra, y deberá tomarse en cuenta si la compra ha sido presupuesta o es un gasto o costo adicional al presupuesto

Entre muchos otros, el proceso de registro de la operación, se debe a que son muchas las empresas que registran contablemente el ingreso de inventarios, no sólo con el fin de ratificar una operación que ya está definida sino de establecer una base de control para poder realizar un eficiente seguimiento de la compra.

Es así entonces, como el departamento de Contabilidad va reuniendo los documentos y soportes representativos de los distintos pasos desarrollados en circuito de compras.

El reconocido Doc. Pungitore, resalta que aquí también es importante definir las funciones de forma independiente para cada funcionario, cuidando de que a ninguno le sean asignadas más de una de las siguientes funciones básicas:

- Realización y aprobación de la venta.
- Aprobación de los créditos
- Despacho de mercancía.
- Facturación de la venta.
- Cobranza de la venta
- Registro de las operaciones efectuadas.

Para fines de mejor comprensión, el autor divide el circuito de Ventas y Cuentas por Cobrar, en cuatro etapas conocidas como: recepción y aprobación del pedido; despacho de la mercancía; facturación registro y control; y seguimiento y control de los pedidos.

Haciendo énfasis en el enfoque financiero, nos centraremos en la etapa de facturación, registro y control, que implica efectuar facturas así: original al cliente, duplicado al área de contabilidad, triplicado a cobranzas, y una cuarta copia para el archivo.

De acuerdo con las operaciones básicas, se clasifican una serie de controles para que sean ejecutados por el área de Contabilidad, en especial para compras y cuentas por pagar: a) Resúmenes de cuenta a proveedores; b) conciliación de mayor general con subcuentas analíticas.

Para los movimientos de fondos: a) Conciliación de cuentas bancarias; b) comprobantes bancarios; c) revisión interna de las operaciones de movimientos de fondos; d) control del depósito diario e íntegro de las cobranzas.

Para los registros contables en general: a) Asientos de diario en formularios pre impresos; b) registros contables permanente actualizados.

Para existencias de bienes y costos de ventas: a) Sistema de inventario permanente; b) toma de inventarios físicos; c) registro y control de mercancías en consignación; d) identificación de mercancía dañada u obsoleta; e) comprobaciones globales de existencias y de costos de ventas.

Para activos fijos: a) Registro permanente de activo fijo; b) montos mínimos a activar.

Este tipo de controles, permiten suponer una seguridad objetiva y subjetiva a nivel organizacional, y se adapta fácilmente a cualquier organización independiente a su tamaño o naturaleza.

En conclusión, con la perspectiva de control contable aquí estudiada es posible aproximarse a los beneficios y ventajas que en términos de efectividad, eficiencia y eficacia suponen el diseño y la implantación del control interno en la organización.

4.2.9 Inventarios.

Para Holguín (2010), un sistema de inventario es una estructura que sirve para controlar el nivel de existencia y para determinar cuánto hay que pedir de cada elemento y cuándo hay que hacerlo. Hay dos tipos básicos de sistemas de inventario: el sistema de inventario continuo o cantidad fija de pedido (se pide siempre la misma cantidad cuando las existencias alcanzan un cierto nivel), y el sistema de inventario periódico, o de período constante entre pedidos, en el que cada cierto tiempo constante se pide una cantidad variable de material o producto. (p. 100)

El control interno sobre inventarios, según Estupiñán (2015), será:

Tabla 3. *Control Interno sobre Inventarios.*

Tipo de control	¿Qué controla?	Descripción
Físico	Funciones	Recepción, almacenaje, expedición, de proceso y de embarque de producto terminado
Registros	Sistemas	sistema de contabilidad de costos, el sistema de inventarios perpetuos, el sistema de producción

Fuente: esta investigación a partir de Estupiñán (2015), p.24

El control de inventarios es un elemento muy importante del control interno debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. Ya que es el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que, ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización pública, se constituye en un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue, generándole capacidad de respuesta ante los diferentes públicos o grupos de interés que debe atender.

Los inventarios deberán almacenarse en lugares seguros y adecuados.

Las existencias físicas se deberán controlar en el almacén, es necesario elaborar los diferentes soportes de entradas y salidas de mercancías, a través de informes de recepción, transferencias entre almacenes, vales de entrega o devoluciones de mercancías etc.,

Realizar conciliaciones de movimientos de inventarios entre el personal del almacén con las de los submayores contables.

La recepción de productos en el almacén se efectúa por persona distinta a quien reciba la factura o conduce el proveedor.

Los productos recibidos o remitidos en consignación o en depósito, se controlarán por el remitente o el receptor mediante submayores de inventario de cada mercancía.

Deberán efectuarse diariamente el cuadre en valores entre los datos de los movimientos reportados por el almacén y los registrados por la contabilidad,

Realizar la evaluación empleando el método establecido según la necesidad de las actividades financieras como: PEPS, UEPS O PROMEDIO PONDERADO.

El inventario se deberá clasificar como un activo corriente en su presentación como también en su revelación.

También sucede en las franquicias Sándwich Qbano que tanto franquiciante como franquiciados y sus empleados no encuentren tiempo para desarrollar funciones de compras, las ventas, la producción, el manejo de personal, el manejo de efectivo, los inventarios entre otros. El franquiciante y el franquiciado ocupan mayor tiempo en cuestiones operativas que en labores estratégicas y sus dificultades más frecuentes son entonces en los registros, en los programas contables, en el tiempo insuficiente para contabilizar el inventario, en el personal encargado de realizar los respectivos registros de inventarios (3).

Surgen además otros problemas frecuentes en el control de inventarios como son:

4.2.9.1 Exceso de inventario.

Sucede si tanto franquiciante como franquiciado por lo general se centran en tener altos niveles de inventario para asegurar sus ventas, la consecuencia principal de lo mencionado es el aumento de la merma y la disminución de la calidad en bienes perecederos, hecho que conlleva a disminuir la calidad de los productos que se ofertan en las franquicias, así mismo con el exceso de inventario las franquicias en mención se ven en la necesidad de contratar créditos con proveedores y la recuperación del efectivo va a ser utilizada para pagar los créditos adquiridos y gastos fijos de las franquicias con dificultades.

4.2.9.2 Insuficiencia de inventarios.

Como su nombre lo indica, sin el inventario suficiente para las ventas, no sólo se pierde la venta, sino que también se pierde el cliente, el hecho de no tener productos terminados disponibles efectúa la concepción que los clientes tienen del negocio y el no contar con cierto producto conlleva a que el cliente o los clientes asistan a otro negocio.

4.2.9.3 Baja calidad de materias primas.

Originadas por caducidad. Ejemplo: si en Sándwich Qbano el cliente no puede darse cuenta del tiempo de refrigeración o tiempo de “anaquel” del producto que está consumiendo, entonces se infiere que: La receta como la sazón del cocinero es excelente, sin embargo, el cliente siempre notará cuando un producto excede sus expectativas por tratarse de un producto fresco del día.

4.2.9.4 Robo.

En general es usual que los mismos empleados o algunas veces los clientes son quienes realicen el denominado robo hormiga, siendo este otro factor que lleva al aumento de costos por la falta del control de inventarios.

4.2.9.5 Mermas.

Es sin duda otro factor que aumenta considerablemente costos en las ventas, la merma de materiales es considerada por algunos autores que es aceptable si es del 2% al 30 % del valor del inventario, sin embargo, la realidad es que la única merma de inventario aceptable es igual al 0%: aunque se trata de una utopía el hecho de conseguirlo, nuestro objetivo siempre deberá estar orientado hacia el estándar más alto.

4.2.9.6 Desorden.

El desorden en bodegas o áreas de trabajo también provoca graves pérdidas a las franquicias habida cuenta que los desconocimientos de la existencia en el almacén conllevan a comprar demás o bien, al no encontrar materias primas necesarias estas perderán su vida útil.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede deducir que las mencionadas dificultades pueden ser reales por lo cual es beneficioso minimizar estos inconvenientes, proponiendo un modelo de funciones y ciclo de actividades, así como un proceso de control interno de inventarios en un modelo de Franquicia caso Sándwich Qbano de Santiago de Cali , como un sistema de información referenciado por las medidas, procesos, y procedimientos de control de inventarios de la franquicia mencionada adaptando éste modelo a la satisfacción de las necesidades básicas

y ofreciendo alternativas que permitan contar con la información suficiente y útil en cuanto se refiere a minimizar costos de producción, incrementar la liquidez, manteniendo un nivel de inventario óptimo, entre otras.

4.2.10 Estados financieros.

Maldonado (2015), señala que los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera. El objetivo de los estados financieros es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de una empresa, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas.

Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que les han sido confiados.

Para cumplir este objetivo, los estados financieros suministrarán información acerca de los siguientes elementos de una entidad: (a) activos; (b) pasivos; (c) patrimonio; (d) ingresos y gastos, en los que se incluyen las ganancias y pérdidas; (e) aportaciones de los propietarios y distribuciones a los mismos en su condición de tales; y, (f) flujos de efectivo.

Esta información, junto con la contenida en las notas, ayuda a los usuarios a predecir los flujos de efectivo futuros de la empresa y, en particular, su distribución temporal y su grado de certidumbre.

Un juego completo de estados financieros comprende: (a) un estado de situación financiera al final del periodo; (b) un estado del resultado y otro resultado integral del periodo; (c) un estado

de cambios en el patrimonio del periodo; (d) un estado de flujos de efectivo del periodo; (e) notas, que incluyan un resumen de las políticas contables significativas y otra información explicativa. Muchas entidades también presentan, fuera de sus estados financieros, informes y estados tales como informes medioambientales y estados del valor añadido, particularmente en sectores industriales en los que los factores del medio ambiente son significativos y cuando los trabajadores se consideran un grupo de usuarios importante. Los informes y estados presentados fuera de los estados financieros quedan fuera del alcance de las Normas internacionales de información financiera (NIIF).

Según Hernández (2015), los estados financieros deberán presentar razonablemente la situación financiera y el rendimiento financiero, así como los flujos de efectivo de una empresa. Esta presentación razonable requiere la presentación fidedigna de los efectos de las transacciones, así como de otros sucesos y condiciones, de acuerdo con las definiciones y los criterios de reconocimiento de activos, pasivos, ingresos y gastos establecidos. Se presume que la aplicación de las Normas internacionales de información financiera (NIIF), acompañada de información adicional cuando sea preciso, dará lugar a estados financieros que proporcionen una presentación razonable.

Según Flores (2015), al elaborar los estados financieros, la gerencia evaluará la capacidad que tiene una entidad para continuar en funcionamiento. Una entidad elaborará los estados financieros bajo la hipótesis de negocio en marcha, a menos que la gerencia pretenda liquidar la entidad o cesar en su actividad, o, bien no exista otra alternativa más realista que proceder de una de estas formas. Cuando la gerencia, al realizar esta evaluación, sea consciente de la existencia de incertidumbres importantes, relativas a eventos o condiciones que puedan aportar dudas

significativas sobre la posibilidad de que la entidad siga funcionando normalmente, procederá a revelarlas en los estados financieros. Cuando una entidad no prepare los estados financieros bajo la hipótesis de negocio en marcha, revelará ese hecho, junto con las hipótesis sobre las que han sido elaborados y las razones por las que la entidad no se considera como un negocio en marcha.

Al evaluar si la hipótesis de negocio en marcha resulta apropiada, la gerencia tendrá en cuenta toda la información disponible sobre el futuro, que deberá cubrir al menos los doce meses siguientes a partir del final del periodo sobre el que se informa, sin limitarse a dicho periodo.

El grado de detalle de las consideraciones dependerá de los hechos que se presenten en cada caso. Cuando una entidad tenga un historial de operaciones rentable, así como un pronto acceso a recursos financieros, la entidad podrá concluir que la utilización de la hipótesis de negocio en marcha es apropiada, sin realizar un análisis detallado. En otros casos, puede ser necesario que la gerencia, antes de convencerse a sí misma de que la hipótesis de negocio en marcha es apropiada, deba ponderar una amplia gama de factores relacionados con la rentabilidad actual y esperada, el calendario de pagos de la deuda y las fuentes potenciales de sustitución de la financiación existente.

La etapa final del proceso de agregación y clasificación es la presentación de datos condensados y clasificados, que constituyen las partidas de los estados financieros. Si una partida concreta careciese de importancia relativa por sí sola, se agregará con otras partidas, ya sea en los estados financieros o en las notas.

Una entidad informará por separado sus activos y pasivos e ingresos y gastos. La compensación en el estado (o estados) del resultado del periodo y otro resultado integral o de

situación financiera, excepto cuando la compensación refleja la sustancia de la transacción u otro suceso, limita la capacidad de los usuarios para comprender las transacciones y otros sucesos y condiciones que se hayan producido, así como para evaluar los flujos futuros de efectivo de la entidad. La medición por el neto en el caso de los activos sujetos a correcciones valorativas—por ejemplo, correcciones por deterioro del valor de inventarios por obsolescencia y de las cuentas por cobrar de dudoso cobro—no es una compensación.

Según Aguilar (2015), una entidad presentará un juego completo de estados financieros (incluyendo información comparativa) al menos anualmente. Cuando una entidad cambie el cierre del periodo sobre el que informa y presente los estados financieros para un periodo contable superior o inferior a un año, revelará, además del periodo cubierto por los estados financieros: (a) la razón para utilizar un periodo de duración inferior o superior; y, (b) el hecho de que los importes presentados en los estados financieros no son totalmente comparables. Normalmente, una entidad prepara, de forma coherente en el tiempo, estados financieros que comprenden un periodo anual.

Una entidad presentará un tercer estado de situación financiera al comienzo del periodo inmediato anterior, además de los estados financieros comparativos mínimos sí: (a) aplica una política contable de forma retroactiva, realiza una expresión retroactiva de partidas en sus estados financieros o reclasifica partidas en éstos; y, (b) la aplicación retroactiva, expresión retroactiva o reclasificación tiene un efecto material (de importancia relativa) sobre la información en el estado de situación financiera al comienzo del periodo inmediato anterior. En las circunstancias descritas, una entidad presentará tres estados de situación financiera, como

sigue: (a) al cierre del periodo actual; (b) al cierre del periodo inmediato anterior; y, (c) al comienzo del periodo inmediato.

4. 3 Marco Jurídico

4.3.1 Las normas internacionales de información financiera (NIIF).

Son el conjunto de estándares internacionales de contabilidad promulgadas por el International Accounting Standards Board (IASB), que establece los requisitos de reconocimiento, medición, presentación e información a revelar sobre las transacciones y hechos económicos que afectan a una empresa y que se reflejan en los estados financieros. Los informes y estados presentados fuera de los estados financieros quedan fuera del alcance de estas normas. Se presume que la aplicación de las (NIIF), acompañada de información adicional cuando sea preciso, dará lugar a estados financieros que proporcionen una presentación razonable. Según Ayala (2015), en la formulación de estados financieros una entidad no compensará activos con pasivos o ingresos con gastos a menos que así lo requiera o permita una Norma internacional de información financiera (NIIF).

Según Buendía (2015), referente a los estados financieros la Norma Internacional de Contabilidad No. 1 (NIC-1) requiere revelar determinada información en el estado de situación financiera o en el estado (o estados) del resultado del periodo y otro resultado integral, o en el estado de cambios en el patrimonio, y requiere la revelación de partidas en estos estados o en las notas. La NIC 7 Estado de Flujos de Efectivo establece los requerimientos de presentación para la información sobre el flujo de efectivo. Esta Norma a menudo utiliza el término "información a revelar" en un sentido amplio, incluyendo partidas presentadas en los estados financieros. Otras NIIF también requieren revelar información. A menos que en esta Norma o en

otras NIIF se especifique lo contrario, estas revelaciones de información pueden realizarse en los estados financieros.

Para Saavedra (2015), una entidad identificará claramente los estados financieros y los distinguirá de cualquier otra información publicada en el mismo documento. Las NIIF se aplican solo a los estados financieros, y no necesariamente a otra información presentada en un informe anual, en las presentaciones a entes reguladores o en otro documento. Por tanto, es importante que los usuarios sean capaces de distinguir la información que se prepara utilizando las NIIF de cualquier otra información que, aunque les pudiera ser útil, no está sujeta a los requerimientos de éstas.

4.3.2 Decreto 410 del 27 de marzo de 1971. Código de Comercio.

Capítulo VIII del Revisor Fiscal, por medio del cual se estipula todo el procedimiento atinente a elección, funciones y competencias del Revisor fiscal para establecimientos de comercio, en los cuales esta figura es obligatoria según la norma

4.3.3 Ley 1314 de 2009.

Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento

4.3.4 Decreto 2496 Compilatorio o Unificador de las NIIF para los grupos 1,2 y 3.

Considerando la importancia de las Normas Internacionales de Contabilidad y las Normas Internacionales de Información Financiera se citan a continuación desde el Decreto 2496 de diciembre de 2015, las definiciones de los elementos de la situación financiera y algunos relacionados con las características cualitativas fundamentales.

Los elementos relacionados directamente con la medida de la situación financiera son los activos, los pasivos y el patrimonio. Estos se definen como sigue:

a) Un activo es un recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados, del que la entidad espera obtener, en el futuro, beneficios económicos

b) Un pasivo es una obligación presente de la entidad, surgida a raíz de sucesos pasados, al vencimiento de la cual, y para cancelarla, la entidad espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos.

c) Patrimonio es la parte residual de los activos de la entidad, una vez deducidos todos sus pasivos.

Las definiciones de activo, pasivo y patrimonio identifican sus características esenciales, pero no pretenden especificar las condiciones a cumplir para que tales elementos se reconozcan en el balance. Por tanto, las definiciones abarcan partidas que no se reconocerán como activos o pasivos en el balance, porque no cumplen los criterios para su reconocimiento, tal y como se contempla en los párrafos 4.37 a 4.53.

En particular, la expectativa de llegarán a la entidad, o saldrán de ésta, beneficios económicos, debe tener el suficiente grado de certeza para cumplir condición de probabilidad del párrafo 4.38, a se reconozca un activo o un pasivo.

Si la información financiera ha de ser útil, debe ser relevante y representar fielmente lo que pretende representar. La utilidad de la información financiera se mejora si es comparable, verificable, oportuna y comprensible.

Relevancia: La información financiera relevante es capaz de influir en las decisiones tomadas por los usuarios. La información puede ser capaz de influir en una decisión incluso si algunos usuarios eligen no aprovecharla o son ya conocedores de ella por otras fuentes.

Materialidad o Importancia relativa: La información es material o tiene importancia relativa si su omisión o expresión inadecuada puede influir en decisiones que los usuarios adoptan a partir la información financiera de una entidad que informa específica.

Comparabilidad: La información sobre una entidad que informa es útil si puede ser comparada con información similar sobre otras entidades y con información similar sobre la misma entidad otro periodo u otra fecha.

Verificabilidad: Significa que observadores independientes diferentes debidamente informados podrían alcanzar un acuerdo aunque no necesariamente completo, de que una descripción particular es una representación fiel.

Oportunidad: significa que los responsables de la de decisiones dispongan a tiempo de información, de forma que ésta tenga la capacidad de influir en sus decisiones.

Comprensibilidad: La clasificación, caracterización y presentación concisa la hace comprensible.¹⁰

Por otra parte, a través de la NIC 2 se definen las existencias y términos relacionados:

Existencias: son activos:

- a) Poseídos para ser vendidos en el curso normal de la explotación;
- b) En proceso de producción de cara a esa venta; o
- c) En forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción o en el suministro de servicios.

Valor neto realizable: es el precio estimado de venta de un activo en el curso normal de la explotación, menos los costes estimados para terminar su producción y los necesarios para llevar a cabo la venta.

Valor razonable: es el importe por el cual puede ser intercambiado un activo o cancelado un pasivo, entre partes interesadas y debidamente informadas, que realizan una transacción en condiciones de independencia mutua.

En el mismo sentido, la NIC 7 define los términos que se usan en referencia al Estado de Flujo de Efectivo, así:

¹⁰ Decreto 2496 del 23 de diciembre de 2015.

Efectivo: comprende tanto la caja como los depósitos bancarios a la vista.

Equivalentes al efectivo: son inversiones a corto plazo de gran liquidez, que son fácilmente convertibles en importes determinados de efectivo, estando sujetos a un riesgo poco significativo de cambios en su valor.

Flujos de efectivo: son las entradas y salidas de efectivo y equivalentes al efectivo.

Actividades de explotación: son las actividades que constituyen la principal fuente de ingresos ordinarios de la empresa, así como otras actividades que no puedan ser calificadas como de inversión o financiación.

Actividades de inversión: son las de adquisición, enajenación o abandono de activos a largo plazo, así como de otras inversiones no incluidas en el efectivo y los equivalentes al efectivo.

Actividades de financiación: son las actividades que producen cambios en el tamaño y composición de los capitales propios y de los préstamos tomados por parte de la empresa.

Los siguientes términos se usan, en la presente NIC 16, con el significado que a continuación se especifica:

Amortización: es la distribución sistemática del importe amortizable de un activo a lo largo de su vida útil.

Coste: es el importe de efectivo o medios líquidos equivalentes al efectivo pagados, o el valor razonable de la contraprestación entregada, para comprar un activo en el momento de su

adquisición o construcción o, cuando sea aplicable, el importe atribuido a ese activo cuando sea inicialmente reconocido de acuerdo con los requerimientos específicos de otras NIIF,

Importe amortizable: es el coste de un activo, o el importe que lo haya sustituido, menos su valor residual.

Importe en libros: es el importe por el que se reconoce un activo, una vez deducidas la amortización acumulada y las pérdidas por deterioro del valor acumuladas.

Importe recuperable: es el mayor entre el precio de venta neto de un activo y su valor de uso.

El inmovilizado material: son los activos tangibles que:

- a) Posee una entidad para su uso en la producción o suministro de bienes y servicios, para arrendarlos a terceros o para propósitos administrativos; y
- b) se esperan usar durante más de un ejercicio.

Pérdida por deterioro: es la cantidad en que excede el importe en libros de un activo a su importe recuperable.

Valor específico para la entidad: es el valor actual de los flujos de efectivo que la entidad espera recibir por el uso continuado de un activo y por la enajenación o disposición por otra vía del mismo al término de su vida útil.

Valor residual de un activo: es el importe estimado que la entidad podría obtener actualmente por la enajenación o disposición por otra vía del activo, después de deducir los costes estimados

por tal enajenación o disposición, si el activo ya hubiera alcanzado la antigüedad y las demás condiciones esperadas al término de su vida útil.

Vida útil es:

- a) El periodo durante el cual se espera utilizar el activo amortizable por parte de la entidad;
- b) el número de unidades de producción o similares que se espera obtener del mismo por parte de la entidad.

4.3.5. Decreto 3022 de 2013.

Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el Grupo 2, en cuanto a medición de activos, pasivos, ingresos y gastos e inventarios.

4.3.6. Franquicia

Según expresa Weeks, (2006).

“La franquicia es una inmensa herramienta para hacer crecer los negocios, representa una situación en la cual el franquiciador usa el dinero de otros para expandir su empresa. La base de la franquicia reposa en una relación muy importante entre el franquiciante y el franquiciado, relación dónde debe existir una comunicación completa. El franquiciante en ningún momento puede tomar la actitud de “este es mi negocio y yo voy a hacer lo que me venga en gana”, porque hay una persona que se llama franquiciado que ha invertido su dinero, que tiene su propio negocio, precisamente con el rótulo de esa franquicia encima de su puerta”.

Para Feher y Gallastegui (2001), la franquicia es: “ante todo, un formato de negocio dirigido a la comercialización de bienes y servicios. Lo que distingue a este formato de otros, es que, en él, una persona física o moral (jurídica), el franquiciante, concede a otra, el franquiciado, el derecho a usar por un tiempo determinado una marca o nombre comercial y se obliga, por una parte a transmitirle tanto los conocimientos técnicos necesarios para comercializar los bienes y servicios que él ofrece, como los métodos comerciales para su buen funcionamiento, y, por la otra, a verificar que los métodos administrativos que use sean los empleados para la franquicia” (p.3). En este sentido Weeks (2007) considera

“En el sistema de la franquicia el franquiciado se convierte en un empleado que aporta dinero para desarrollar su propio negocio, con la ayuda del franquiciante (dueño de la idea); su interés es por su dinero y por su supervivencia, que está exponiendo en el negocio no hay mejor empleado; en esto consiste el poder de la franquicia. Cuando esta relación existe, la marca se está expandiendo con personas que tienen el mismo interés del franquiciante; es un modo exitoso en todo sentido. En una franquicia los tres elementos más importantes son: a) la comercialización, el mercadeo; b) el entrenamiento, la capacitación y c) el soporte, la asistencia técnica. Todo esto se desarrolla dentro de este sistema y es mejorado y avanzado con el tiempo y con las mejores ideas” (p.12).

Para Barragán (2007), la franquicia requiere menor inversión de dinero, gente y tiempo. Es evidente que, si desarrollamos nuestra empresa en la modalidad de franquicia, no tenemos que incurrir en los mismos controles, gastos y supervisión que afrontaríamos si nos expandimos en la modalidad de sucursales; en este sentido hay una gran diferencia. Por otro lado, el compromiso y el valor agregado de los franquiciados es bien distinto del de los empleados, llámense gerentes o

presidentes, o como queramos denominarlos. En ese orden de ideas, es muy importante entender que la franquicia es un sistema de empresarios que no compiten entre sí y, por tanto, están todos dispuestos a agregar un valor que capitaliza el franquiciante en beneficio de todo el sistema de franquicia (p.20).

Uno de los motivos para que le franquiciado compre una franquicia, es que, él, encuentra en las franquicias sistemas probados, comprobados, el comprador quiere saber, y debe saber, que esa franquicia es un éxito, que tiene sus sistemas bien elaborados, efectivos, eficientes, y que van a garantizarle la mejor oportunidad para tener el éxito. Se compra además una marca, algo que ya tiene nombre y se convierte en una plusvalía poderosa para cualquier negocio, es parte del éxito contar con un nombre establecido, también la franquicia representa un ahorro en compras, puesto que la franquicia debe tener la experiencia para tener una ventaja en la función de compras, tanto de equipos como de materia primas. Así mismo, ahorros en publicidad, entre otros factores positivos. Lo negativo de la franquicia, podría resumirse en un pago de derechos. (Weeks, 2006). p. 91.

4.4. Marco Contextual

4.4.1 Espacio.

La investigación se desarrollará en los restaurantes de “Sándwich Cubano”, sedes ubicadas en Ciudad de Cali (Valle), al sur de la ciudad, Barrio Limonar, local 111; Calle 13 N°860, Centro Comercial “LA 14” Paso Ancho, local 216 y Centro Comercial Jardín Plaza, local R4). Cali-Valle.

La primera sede existe hace aproximadamente veinte (20) años, fue inaugurada en marzo de 1996, la segunda existe hace aproximadamente diecisiete (17) años, se inauguró en el mes de octubre de 1998, y la tercera fue abierta al público en diciembre de 2002 (Calle 13 N°68 -40).

4.4.2 Sándwich Cubano, franquicia.

Es una empresa de comidas rápidas que nació en Cali a principios del año 1979. El nombre del establecimiento fue tomado como cubano porque fue precisamente a un ciudadano de esa isla, al que dos jóvenes caleños le compraron su negocio que desde un principio percibieron como gran oportunidad. Y en realidad fue así, en la década de los 80s el negocio creció vertiginosamente, Cada uno de los socios fue ayudando a su familia para que montaran sus propios puntos de venta en Cali y sus alrededores, creando así la sólida base de lo que es hoy en día esta gran cadena de comidas, dónde el producto estrella es el Sandwich. Ante el crecimiento del negocio se vio paralelamente la necesidad de montar una fábrica de carnes que supliera la necesidad ante un gran consumo y de ahí nació carnes frías Enriko que surte todas las sucursales de la franquicia. (Periódico, El Tiempo 2001). La empresa se transformó en franquicia en 1994 y los familiares que se convirtieron en franquiciados, la primera franquicia que se entregó a quien no fuera familiar, fue en Barranquilla en 1998. (www.sandwichqbano.com)



Ilustración 2. Imagen Comercial Franquicia "Sandwich Qbano".



Ilustración 3. Ubicación geográfica, sedes “Sandwich Cubano”, objeto de esta investigación.

Cali (Valle).

5. Resultados

A continuación, se presentan los estados financieros de los tres establecimientos de comercio objeto de esta investigación: FRANQUICIA Sandwich Qbano, Santiago de Cali, ubicadas al sur de la ciudad de Santiago de Cali (Valle), Calle 13 N°68 -40, Barrio Limonar, local 111; Calle 13 N°860, Centro Comercial “LA 14” Paso Ancho, local 216 y Centro Comercial Jardín Plaza, local R4. Seguidamente mediante gráficas se muestran los resultados del instrumento de sondeo, que se aplicó, con el fin de determinar la necesidad de implementar un sistema de control interno que permita mejorar en términos de eficiencia y rentabilidad los procesos y procedimientos de los establecimientos comerciales que dieron origen a esta investigación.

5.1 Estados Financieros: Sandwich Qbano NIT 16858331

5.1.1 Balances generales a diciembre 31 de 2015 y diciembre 31 de 2014.

BALANCE GENERAL		
ACTIVO	2015	2014
ACTIVO CIRCULANTE		
DISPONIBLE	230.613.735	389.532.091
INVERSIONES	60.825.149	52.045.639
DEUDORES	343.527.863	148.615.469
INVENTARIOS		2.550.000
DIFERIDOS		
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	634.966.767	592.743.199
ACTIVO NO CIRCULANTE		

DEUDORES		
INVERSIONES		
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO NETO	95.107.101	106.693.385
INTANGIBLES	183.978.102	
TOTAL ACTIVO NO CIRCULANTE	279.085.203	106.693.385
TOTAL ACTIVO	914.051.970	699.436.584
INGRESO OPERACIONALES	1.654.294.559	1.438.806.892
COSTO DE VENTAS	808.633.687	776.739.296
UTILIDAD BRUTA	845.660.872	661.567.596
GASTOS OPERACIONALES		
VENTAS	581.199.255	438.737.902
ADMINISTRACIÓN	182.897.847	175.699.926
UTILIDAD OPERACIONAL		
NO OPERACIONALES		
INGRESOS	45.451.786	108.140.940
EGRESOS	48.888.662	22.630.145
	-3.436.876	85.510.795
UTILIDAD O PÉRDIDA ANTRES DE IMPUESTO	78.126.894	132.640.563
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	16.976.334	31.614.867
UTILIDAD/PÉRDIDA NETA	61.150.560	101.025.698

Fuente: esta investigación a partir de Contabilidad Sandwich Qbano. 2016

NOTAS. Valor de la realización de cotización o intrínseca, los anteriores valores debidamente ajustados por inflación, si el valor de la realización es inferior al costo en materias primas, la diferencia afecta en primer lugar la valoración y el superávit

de la misma hasta su monto si existiera y si es mayor, tal valor constituye una desvalorización, la que afectará las cuentas antes mencionadas como un menor valor de las mismas, así el saldo neto sea de naturaleza contraria.

En el año 2015 las tres tiendas de la franquicia Sándwich Qbano, obtuvieron ingresos por \$1.654.294.559, con una utilidad operacional de \$ 808.633.687, comparado con el año 2014, esta cifra aumento en un 4.1%, que no se pueden entender como utilidad neta teniendo en cuenta el incremento del IPC. Estas utilidades evidencian un leve incremento en las ventas y en ingresos.

Los gastos operacionales estuvieron por debajo del crecimiento de las ventas, permitiendo mantener los precios de los productos, teniendo en cuenta la alta competitividad en el mercado, que hoy está saturado de descuentos, comercio electrónico. Actualmente, no es posible estimar cuál es la cifra de pérdidas por falta de control, sin embargo, si es posible asegurar, que la implementación de un sistema de control interno permitirá evaluar el comportamiento de las utilidades en los siguientes períodos, de tal forma que será una cifra medible y observable por parte de los propietarios de los tres establecimientos de comercio.

5.1.2 Cuentas de orden deudoras.

Las franquicias Sándwich cubano de Santiago de Cali registran en esta cuenta las limitaciones en su patrimonio por garantías hipotecarias y otras obligaciones como cartas de crédito por

utilizar, igualmente las diferencias resultantes en las conciliaciones entre la renta contable y la renta Fiscal.

Saldo registrado a diciembre 31 de 2015 y 2014 son:

DISPONIBLE	2015	2014
Efectivo	73.767.473	159.917.504
Bancolombia	79.753.406	125.441.152
Banco Davivienda	77.092.856	104.173.435
TOTALES	230.613.735	389.532.091

Fuente: esta investigación a partir de Contabilidad Sándwich Qbano. 2016

Se puede observar una diferencia en el efectivo disponible de los tres establecimientos de comercio, con una reducción del 46%, respecto del año anterior; es posible que la falta de planeación de las actividades y la carencia de control en procesos y procedimientos conlleven a medidas drásticas como acudir a créditos para garantizar el normal funcionamiento de la empresa. No obstante, es positivo, evidenciar que se ha cumplido con las obligaciones y que a la fecha la empresa no se encuentra en mora o atravesando por una situación de déficit; es por ello que la implementación de un modelo de control interno pretende minimizar el riesgo de pérdidas por falta de organización.

5.1.3. Inversiones.

Las inversiones registradas al final del ejercicio son:

INVERSIONES TEMPORALES	2015	2014
Capitalizadora Colpatria	19.000.000	18.000.000
Sociedad Delta del Rio Cauca	3.057.163	3.057.163
ISA Interconexión Eléctrica	20.253.624	20.253.624
AVIANCA HOLDING S.A.	6.579.510	
PROTECCION	11.934.828	10.734.852
TOTALES	80.825.125	52.045.639

Fuente: esta investigación a partir de Contabilidad Sandwich QBANO. 2016

El riesgo actual para las tiendas es que, ante la carencia de control respecto de compras, ventas, pagos, esta información puede resultar no muy precisa, teniendo en cuenta que acorde con lo investigado en la fase preliminar, el contador no recibe oportunamente los soporte de pagos; no existe control de ingreso físico a la caja y de estos ingresos, es de dónde se hacen créditos para solventar las necesidades diarias. Además de la aseveración de que muchas veces se rinde información con la finalidad de cumplir a los entes de control, pero no sobre un esquema ordenado de análisis documental que permita obtener información certera.

5.1.4 Deudores.

Los saldos registrados en libros a diciembre de 2015 y 2014

DEUDORES	2015	2014
CLIENTES		2.453.600
ANTICIPOS	2.690.695	2.453.600
ANTICIPOS DE IMPUESTOS	7.490.641	5.501.064
PROMESA DE COMPRAVENTA	833.346.277	96.346.277
DEUDORES VARIOS		40.000.000
TOTALES	343.527.883	148.615.469

Fuente: Esta Investigación a partir de Contabilidad Sandwich Qbano. 2016

Este informe carece de la tasa de interés de las cuentas por cobrar y muestra un incremento de 1.3 veces en los saldos del año 2015, comparado con el año 2014.

5.1.5 Inventarios.

INVENTARIOS	2015	2014
MATERIA PRIMA	0	2.550.000
TOTALES	0	2.550.000

Fuente: Esta Investigación a partir de Contabilidad Sándwich Qbano. 2016

Con esta partida se pretende representar el control que existe al interior de la empresa sobre el oportuno control de materiales requeridos en el proceso de producción, teniendo en cuenta que las tres tiendas de la franquicia Sándwich Qbano, ofrecen como producto terminado: comidas rápidas, implica que la partida de inventario además de detallada de contener un análisis sobre la rotación de dichos insumos; sin embargo en la empresa, esta partida no cuenta con el nivel de detalle requerido para conocer cuánta materia prima realmente debe almacenarse en los

restaurantes; los establecimientos comerciales están trabajando sin planeación en este sector por que no es posible determinar con la información suministrada las insuficiencias de materias primas para definir con exactitud si deben disminuir o aumentar los inventarios de materia prima. Otra situación que puede desencadenar en un riesgo mayor es el carente registro de la rotación de cuentas por cobrar o lo que resulta más problemático y peligroso es el pago a proveedores a tiempo, de tal forma que no se causen intereses moratorios que para el caso concreto no obedecen a falta de efectivo para pagarse sino a desórdenes administrativos que impiden un real control sobre las operaciones financieras que deben resolverse.

Respecto de las cifras presentadas en el presente estado financiero no representa una cifra precisa que contenga todos los insumos con los que debe contar la empresa para mantener sus niveles de producción en niveles de normalidad \$2.550.000, no son suficientes para proveer de insumos a manejar y/o ser ordenados para la elaboración de las comidas rápidas. para el año 2015, no se reporta la partida correspondiente a inventarios, lo cual ratifica la necesidad de controlar esta situación que ´podría desembocar en un riesgo considerable para las empresas tanto para la rendición de cuentas a órganos de control cómo para la toma de decisiones importantes.

Es importante resaltar que el mercado de cómicas rápidas es bastante competitivo por la entrada de productos y franquicias internacionales que hoy rebajan sus precios para promocionar sus productos mediante ofertas, la globalización y demás factores que inciden sobre las ventas, es necesario contar con registros que permitan la toma de decisiones importantes frente a acciones en pro de favorecer las ventas, mercadeo, entre otras

5.1.6. Propiedad planta y equipo.

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	2014	2015
URBANOS	0	0
MUEBLES Y ENSERES	3.124.762	
EQUIPO DE COMPUTO	17.233.863	17.233.863
EQUIPO DE HOTELES Y RESTAURANTES	102.945.616	102.945.616
DEPRECIACION ACUMULADA	-27.597.140	-13.486.094
TOTALES	95.107.101	106.693.385

Fuente: Esta Investigación a partir de Contabilidad Sandwich Qbano. 2016

Los tres establecimientos de comercio cuentan con planta y equipos apropiados para el cumplimiento de su objeto comercial.

5.1.7 Intangibles.

La composición de esta cuenta al 31 de diciembre de 2015 y diciembre 2014 es la siguiente:

INTANGIBLES	2015	2014
Derechos contratos de LEASING	183976102	0
TOTALES	183976102	0

Fuente: esta investigación a partir de Contabilidad Sandwich Qbano. 2016

5.1.8. Obligaciones financieras a 31 de diciembre de 2015 y 31 diciembre 2014 son:

OBLIGACIONES FINANCIERAS	2015	2014
Bancolombia Financiamiento	32.852.998	4.877.287
Bancolombia contrato LEASING	169.457.052	39.720.433
TOTALES	202.310.050	44.597.720

Fuente: esta investigación a partir de Contabilidad Sandwich Qbano. 2016

Es evidente, que la empresa ha tenido que recurrir al endeudamiento para atender necesidades, en el año 2015 la empresa adquirió obligaciones con establecimientos financieros por 3.5 veces más que en el año anterior. Lo que implica que de verse afectadas las utilidades o ventas de producto terminado la empresa tendrá serias dificultades para cumplir con obligaciones financieras sin tener que restringir la libre destinación de las mismas

5.1.9 Impuestos gravámenes y tasas.

La composición de esta cuenta a 31 de diciembre 2015 y 31 de diciembre 2014 es la siguiente:

IMPUESTOS- GRAVAMENES	2015	2014
Impuestos sobre la renta	9832000	9435064
Impuesto a las ventas	39777391	36939000
TOTALES	46609391	46374064

Fuente: esta investigación a partir de Contabilidad Sándwich Qbano. 2016

Esta partida representa las obligaciones legales de la empresa, suma que debe ser tenida en cuenta al momento de decidir la distribución de utilidades, inversiones y/o modificaciones al

interior de la misma, pues representa un pasivo fijo que se va incrementando conforme los porcentajes establecidos por la normatividad

5.1.10. Cuentas por pagar a diciembre 31 de 2015 y diciembre 31 de 2014.

CUENTAS POR PAGAR	2015	2014
Costos y gastos por pagar		850000
Retenciones por pagar	2277610	1958000
Retenciones y aportes de nómina	943600	651812
Fondos de pensiones	1491	985079
Acreedores varios	6733344	2492220
TOTALES	11445554	6937111

Fuente: Esta Investigación a partir de Contabilidad Sándwich Qbano. 2016

En esta partida observamos que en la empresa las cuentas por pagar en el año 2015 se incrementaron en un 64% respecto del año anterior, lo cual significa, acorde con lo investigado que al final de cada período es cuando se recopilan las obligaciones adquiridas con acreedores, por falta de planeación y control en pagos que podrían hacerse a tiempo.

5.1.11 Ingresos operacionales a diciembre 31 de 2015 y diciembre 31 de 2014

INGRESOS OPERACIONALES	2015	2014
Servicio de restaurante	1654294559	1438306892
TOTALES	1654294559	1438306892

Fuente: Esta Investigación a partir de Contabilidad Sándwich Qbano. 2016

Ver análisis en el ítem 5.1

5.1.12. Ingresos no operacionales.

INGRESOS NO OPERACIONALES	2015	2014
Descuentos comerciales	45.448.045	41.454.577
Ventas de activos fijos		66.680.980
Diversos	3.741	5.383
TOTALES	45.451.788	108.140.940

Fuente: Esta Investigación a partir de Contabilidad Sándwich Qbano. 2016

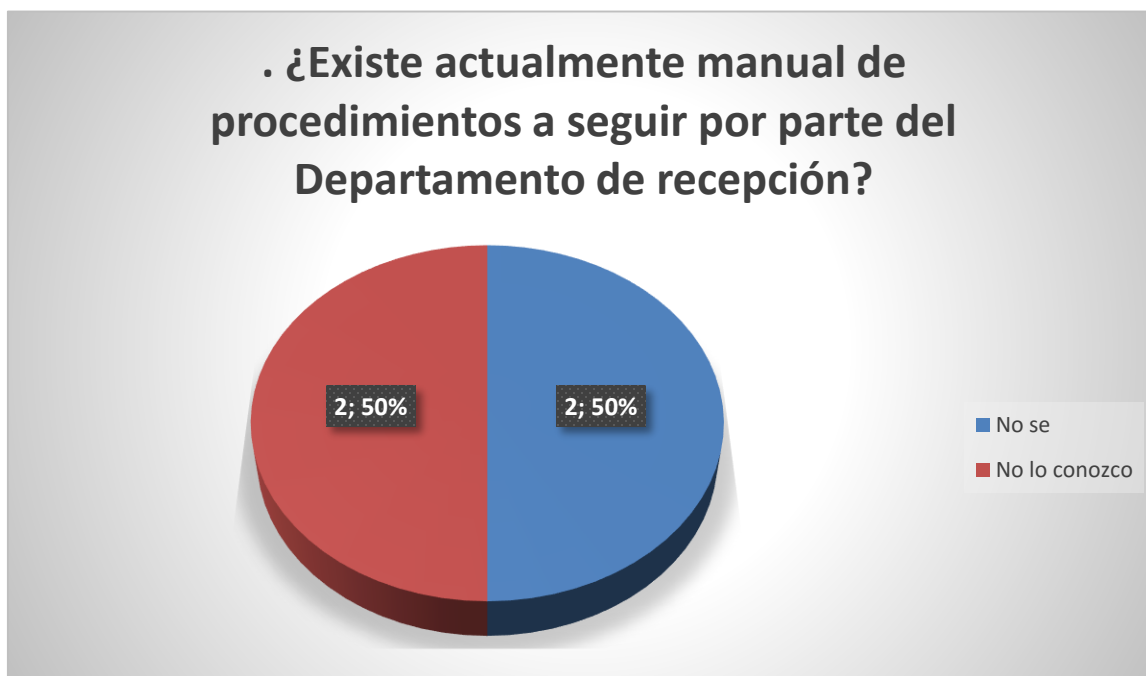
Entendiendo como ingresos no operacionales aquellos diferentes a los contenidos en la actividad comercial registrada por parte de los establecimientos de comercio, podemos observar que en el año 2015 los ingresos por este concepto se redujeron en un 42%, lo que indica que deben identificarse cuáles son esos servicios que están generando estos ingresos que pese a que se redujeron representan una cifra considerable y por tanto ese servicio podría ingresarse a la actividad comercial de la empresa como un opción para generar utilidades.

5.2 Resultados instrumentos de sondeo entrevista

Teniendo en cuenta la muestra poblacional, equivalente a 29 personas en total, las cuales conforman la planta de personal de los tres establecimientos de comercio. La muestra poblacional está representada por 7 empleados de tres franquicias de Sándwich Qbano (Centro comercial Jardín Plaza y Centro Comercial la 14 de Paso ancho) y la tercera en el pasaje comercial Limonar) en Cali-Valle. El instrumento de recolección se aplicó teniendo en cuenta perfiles, funciones y cargos desempeñados actualmente, dividiendo la población en dos sectores así:

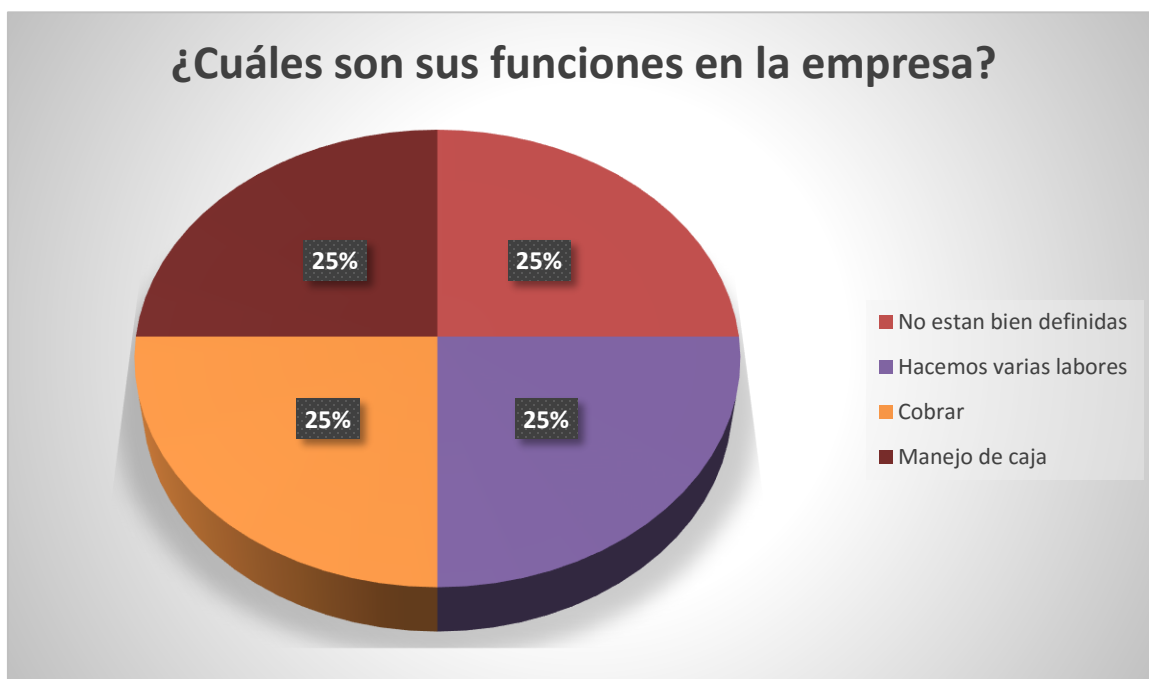
5.2.1. Entrevista dirigida a auxiliares administrativos, cajero y operarios de la cocina.

Del total de la planta de personal, se estimó en 4 funcionarios pertenecientes a los diferentes cargos; esto es: auxiliar administrativo (1), cajeros (1.), operario de cocina (1), meseros y o domiciliarios (1). El instrumento de sondeo permite evidenciar los siguientes resultados:



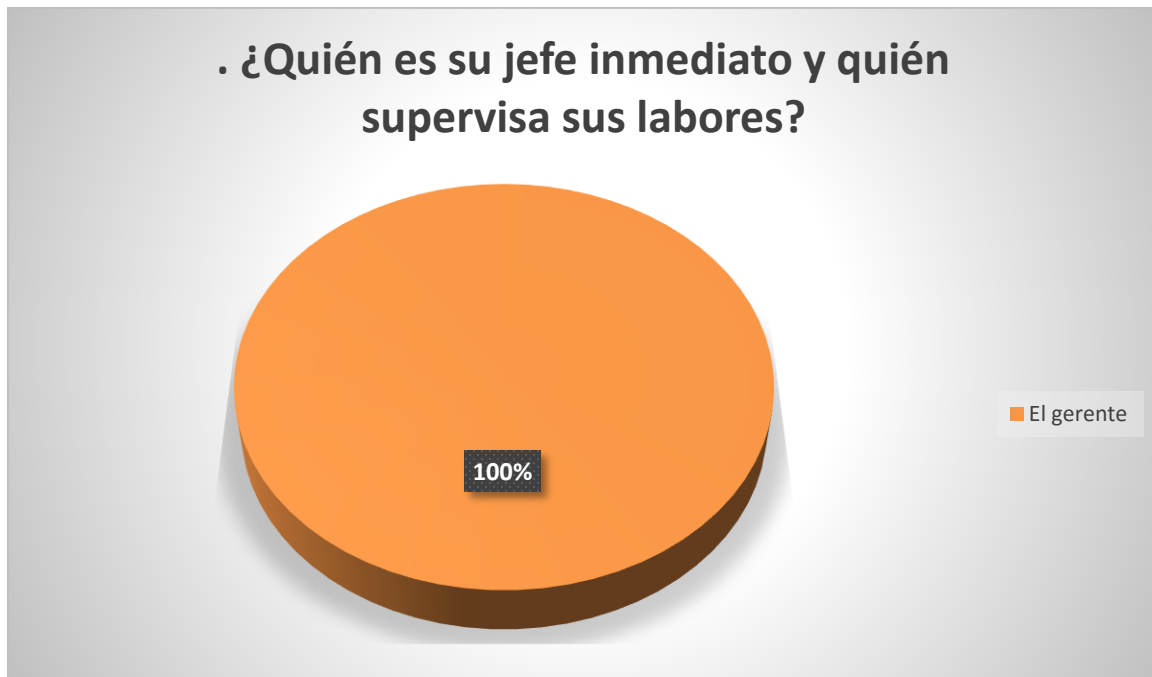
Es posible determinar, que si bien en la Franquicia Sándwich Qbano, existen documentos que indican, cuáles son los procedimientos que deben surtir al interior del establecimiento de comercio, estos manuales no son socializados a los empleados. Incurriendo en una falla que evidencia la carencia de un Plan, así como inexistencia de métodos debidamente clasificados y asignados a modo de supervisión a un profesional encargado. El 50% de la población encuestada refiere no saber si la empresa maneja ente tipo de manuales, en tanto que el otro 50% refiere no conocerlo, desvirtuando la posibilidad de que la empresa no cuente con estos

instrumentos, que acorde con la legislación vigente, son necesarios y obligatorios para realizar una labor comercial eficiente y transparente.



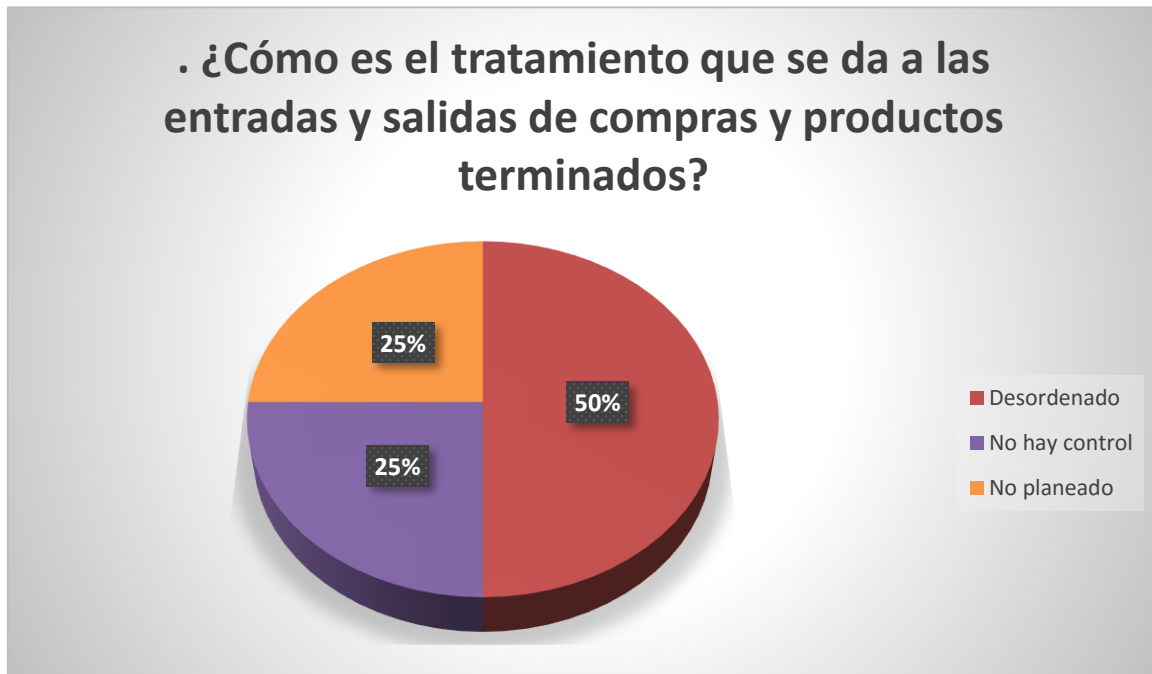
Con esta pregunta se puede evidenciar, que el manual de funciones tampoco es un instrumento que haga parte de la inducción o empalme de los funcionarios al momento de ingresar a laborar en la empresa. De la población encuesta, las respuestas permiten entrever que el 50% de la población encuestada no tiene claridad respecto de lo que debe hacer y desconoce los alcances de su obra; el otro 50% circunscribe su labor de manera tajante a una actividad, sin embargo, el funcionario tampoco es consiente del alcance de su labor, de sus deberes, responsabilidades y de autocontrol. Se puede inferir a partir de estos resultados que la asignación de funciones se realiza de manera verbal y que es de este modo que se le indica al empleador lo que debe hacer. Esta situación muestra la falta de un mecanismo eficiente que permita a los funcionarios establecer de manera clara cuáles son sus funciones, en cuanto a deberes y responsabilidades. Es

evidente que desde la parte operativa no existe un manejo ordenado ni diseño de cuentas e informes que permitan documentar lo ocurre diariamente al interior de la empresa.



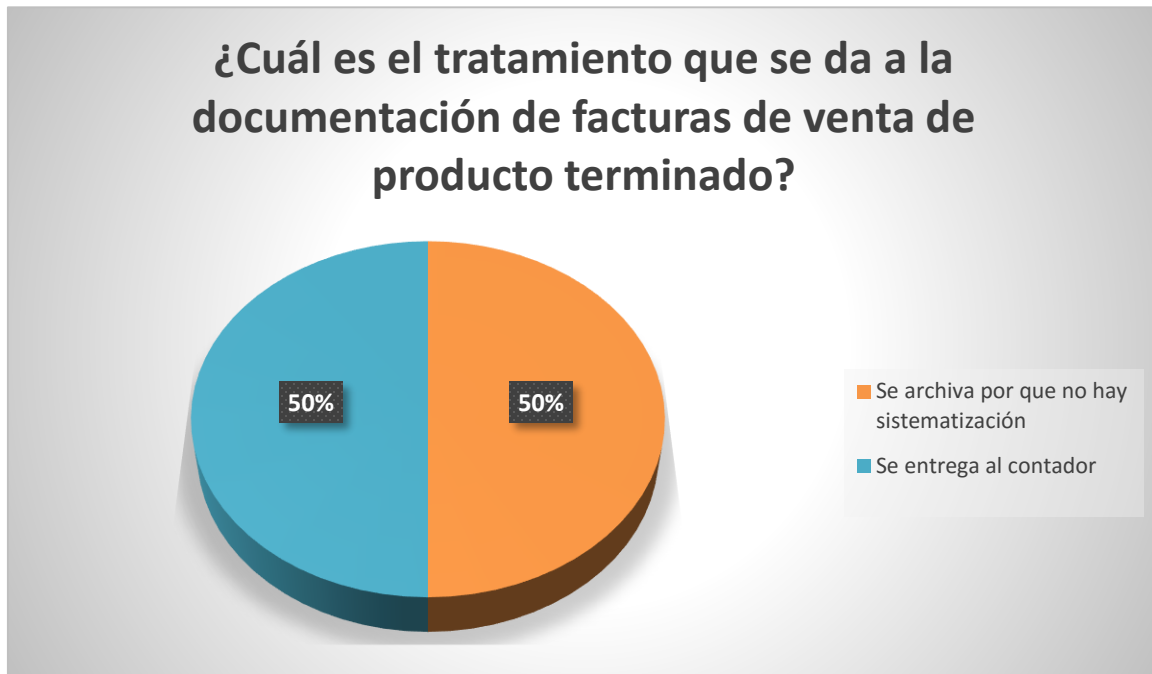
Para los empleados del nivel operativo, las órdenes deben provenir del gerente y/o administrador, si bien esto es algo que debe ser así en todas las empresas, esta situación refiere la ausencia de actividades de supervisión de procesos al interior de la empresa. Del 100% de las personas encuestadas refieren como su jefe al señor gerente; es decir, actualmente, no existe en la franquicia de Sándwich Qbano la obligación de supervisar los diferentes procesos. Otra apreciación es que no existe claridad sobre procesos, de existir precisión en estos, el personal encuestado reconocería al encargado de cada proceso. De ahí que no se defina de manera clara quien debe registrar las cantidades, llevar un registro contable, realizar labores de almacenaje,

conforme a la norma, esto es, teniendo registro actual de las cantidades que ingresa, cantidades que se utilizan, flujos, devoluciones, saldos a favor entre otras.



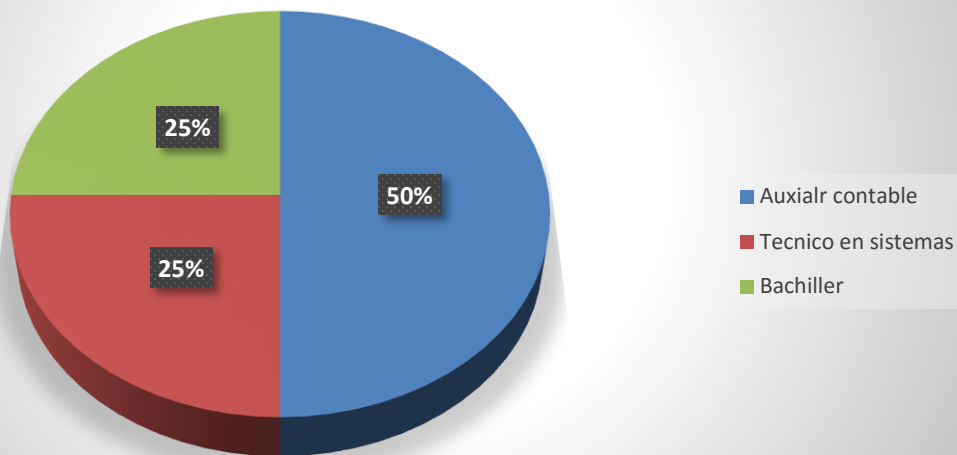
Con esta pregunta la investigación evaluó la eficiencia de las operaciones, encontrando que el personal encuestado percibe que no existe una correcta organización, situación que es preocupante para los propietarios de los establecimientos de comercio, teniendo en cuenta que de la eficiencia en sus operaciones depende la protección de sus activos y utilidades, es el elemento más importante, porque un correcto manejo de información de ventas de producto terminado, permitirá tomar decisiones importantes respecto de necesidad de crédito, campañas publicitarias, etc. Además, es la forma de obtener registros contables exactos y confiables. es en el sector operativo, dónde inicia la recolección de la información contable, es desde aquí donde se debe tener un conducto regular para poder registrar los eventos de la empresa. del personal encuestado, un 50% opina que el control de entradas y salidas de producto terminado es desordenado, un 25

% atribuye la falta de planeación sobre este elemento. Y el 25 % restante manifiesta ausencia de control sobre el ingreso y egreso de compras y producto terminado.



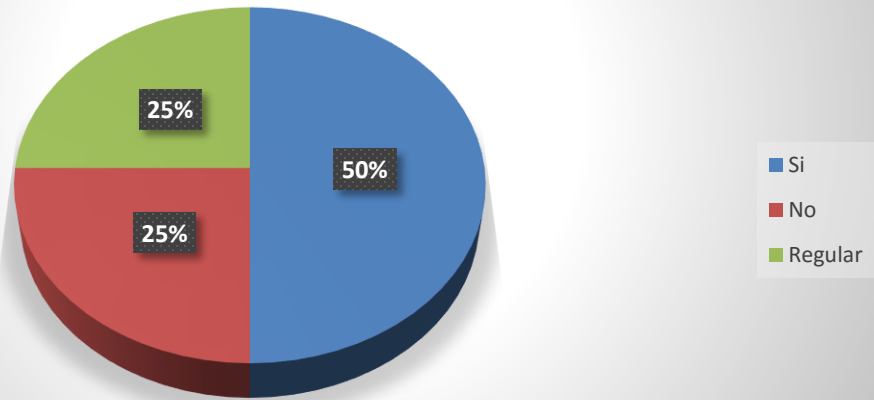
En este punto la investigación permite entrever que, pese a que la facturación se hace mediante cajas registradoras, el siguiente paso, en cuanto al correcto archivo para la elaboración de los registros contables no está bien definido, no existe límite de entrega al contador, el proceso no se encuentra a cargo de una determinada persona. Esta situación, conlleva a trabajar de manera desordenada y lenta puesto que los periodos de venta no se han determinado. La investigadora logró concluir con estos resultados que el 50% del personal encuestado percibe que las facturas deben archivar, pero que el proceso podría ser más eficiente mediante el diseño de un sistema que favorezca el control de facturas tanto de proveedores(INSUMOS), como de compradores (PRODUCTO TERMINADO).

¿Cuáles son los estudios y formación que usted ha realizado?



Con estas preguntas la investigadora trató de evaluar los perfiles y capacidades con los que cuenta la Franquicia Sandwich Qbano, teniendo en cuenta que deberá elaborarse una reasignación de funciones y se deberá delegar responsabilidades de proceso a los empleados es importante conocer las fortalezas y debilidades del personal de planta para realizar las respectivas recomendaciones. el resultado de esta encuesta dejó entrever que el 50% de los empleados cuentan con conocimientos en contabilidad y ostentan un título de auxiliar de contabilidad, el 25% tiene conocimiento el manejo de sistemas y un 25% es bachiller. De lo anterior se puede concluir que la planta de personal cuenta con las capacidades e idoneidades exigidas para la implementación de labores de control interno de inventarios, siendo este factor una oportunidad de mejorar para la franquicia Sandwich Qbano.

¿Tiene conocimientos de diferentes medios informáticos y software básicos como Word y Excel?

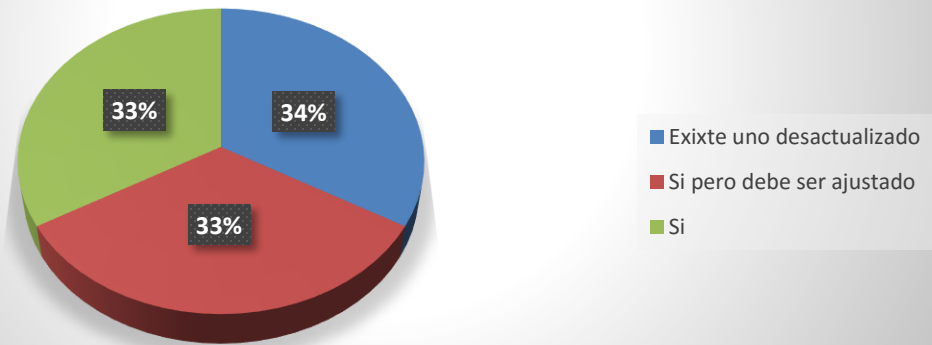


En el mismo sentido que la pregunta anterior con esta pregunta la investigadora evaluó la posibilidad de implementar el sistema de control mediante formatos diseñados en Excel, como una herramienta de fácil manejo, acceso y demás. Se determinó con estos resultados que la empresa cuenta con capacidad y talento humano para introducir una propuesta modelo de funciones y ciclo de actividades, así como un proceso de control interno de inventarios manual

5.2.2 Entrevista dirigida a la planta de profesionales de la Franquicia Sándwich Qbano.

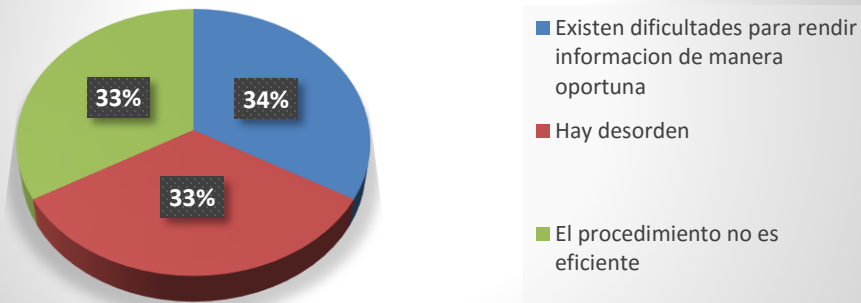
Gerente, Contador, profesional encargado del área de recursos humanos

¿Existe actualmente un manual de funciones en el que se expresen los procedimientos a efectuar por parte del Departamento de contabilidad?



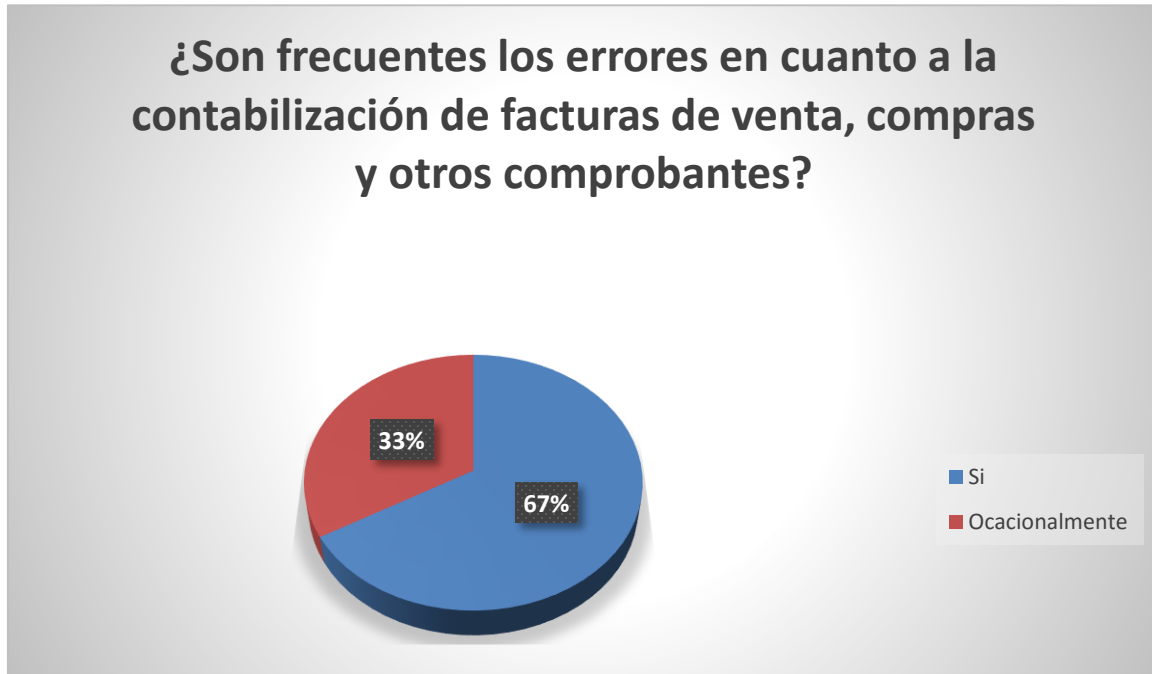
Con esta pregunta la investigadora buscó evidenciar cuáles son las herramientas de control con las que cuentan los tres establecimientos comerciales; instrumentos que deben ser estrictamente acatados por el personal para poder realizar un verdadero control sobre los procesos y procedimientos. Sin embargo, es evidente, que, si bien se cuenta con un material guía, el mismo no se atempera a las exigencias actuales para la separación, supervisión y control que deben desarrollarse en las tres tiendas con el ánimo de mejorar en términos de eficiencia y rentabilidad.

¿Mantiene la contabilidad al día en cuanto a asientos contable se refiere?



Respecto de la información contable, de la cual proceden los estados financieros analizados anteriormente, se puede colegir que para la planta de personal del nivel profesional, especialmente en área contable, con la aplicación del instrumento de sondeo, reconoce que la información contable no se pudo rendir oportunamente y atribuyen los demás funcionarios como causas probables el desorden, situación que se torna común en la planta de personal general y talvez una de las principales causas de las dificultades que afrontan hoy estos establecimientos de comercio, porque no saben con certeza cuál es la utilidad que representa la comercialización de estos productos y menos aún saben que determinación tomar puesto que no han definido cuáles son los puntos críticos que deben atenderse. Es común escuchar que el mecanismo utilizado actualmente no es eficiente, pero a lo largo de la investigación se evidencia que no se sigue ningún protocolo al momento de vincular trabajadores, situación que permite entrever que simplemente se ciñen a realizar la labor atendiendo necesidades diarias sin ningún objetivo a largo plazo. De ahí que los empleados no tengan claridad sobre cuál es la información que se debe rendir al contador para que este pueda contar con soportes oportunos para un buen control contable. Es posible entonces colegir que existen anomalías en los ciclos de adquisición,

préstamos y pagos que desembocan en situaciones de anormalidad y confusión al interior de las tiendas.



Con esta pregunta la investigadora trató de medir que tan frecuente es la ocurrencia de errores de tipo contable en cuanto al control de facturas de venta, de pago, de caja menor y demás. Sin embargo es preocupante que del total de personas encuestadas todos refieran que es común que hayan errores con estos documentos situación que permite evidenciar que al interior de las tres tiendas de Sándwich Qbano, existan comprobantes de ingresos sin la respectiva numeración, así mismo es evidente la ausencia del control y registro de inventarios, no existen registros diarios, mensuales para estimar las existencias físicas disponibles y las necesarias para poder realizar un cruce de información que permita obtener valores o cantidades promedio a partir de las cuales se pueda planear o hacer seguimiento a los requerimientos urgente, proveedores más importante, rotación de pagos, productos devueltos por diferentes causas calidad, cantidad, etc.

6. Análisis De Resultados

Teniendo en cuenta la información suministrada por los estados financieros y los resultados arrojados por el instrumento de sondeo, es evidente que para las tres Franquicias de Sándwich Qbano, es indispensable proponer un modelo de control interno en aras de ordenar y mejorar sus procesos, esto, con el ánimo de aprovechar al máximo las utilidades. Inicialmente se considera que para los establecimientos se requiere implementar un sistema de control interno, dirigido al autocontrol de cada servidor, con el ánimo de detectar desviaciones, efectuar correctivos mejorar y solicitar ayuda cuando se considere necesario, claro está, que la respuesta a dificultades debe encontrarse plasmada en un procedimiento claro que permita definir roles, funciones y conducto regular.

De acuerdo a la información recolectada, los establecimientos de comercio sobre los cuales versó la investigación tienen aspectos positivos y negativos, que pueden analizarse de la siguiente manera:

Partiendo de las dificultades, encontramos que respecto de la planta de personal, los funcionarios no tienen claridad sobre las actividades que deben desarrollar, generándose un conflicto al momento de tomar decisiones importantes, puesto que se puede percibir que cada auxiliar administrativo, debe realizar varias funciones al tiempo sin supervisión, endilgando cierta autonomía que no está sujeta a ningún manual operativo, sino más bien a las circunstancias de tiempo y modo en que se presenta el conflicto o la situación que debe resolver. Las consecuencias de ello, se evidencian en las dificultades para llevar una contabilidad oportuna, específicamente sobre el manejo de inventarios, si bien, los estados financieros permiten evidenciar que existe un

control y un reporte oficial, de la situación interna se infiere que la veracidad de la misma no es 100% confiable.

Otra dificultad latente, es el manejo sobre los inventarios, puesto que en la empresa, no existe un sistema que permita determinar la cantidad de insumos que han ingresado al establecimiento, cantidades disponibles en almacenaje y cantidades que se encuentran utilizados, Esta falencia, incide de manera directa sobre el control que debe realizarse sobre los productos , en cuánto a volúmenes de pedidos, devoluciones por diferentes factores, entre ellos: vencimiento de alimentos por baja rotación, alimentos perecederos, productos de larga duración; características, que en tratándose de un establecimiento de comidas deben tenerse en cuenta para poder planear cantidades, periodicidad y los recursos asignados a compras de insumos. La consecuencia de esta falencia se traduce en un impacto negativo sobre las utilidades y rentabilidad del establecimiento de comercio.

Los aspectos positivos, se extraen de los reportes de las cifras de ventas de producto terminado, es evidente que los productos ofrecidos por el establecimiento de comercio gozan de reconocimiento y posicionamiento en el mercado, situación que genera confianza para los propietarios de la empresa. No obstante, deberse a sus clientes, exige tomar medidas que favorezcan la atención al cliente, la estabilidad en horarios de atención y la calidad del producto ofertado.

Por tanto, esta investigación propone que una manera eficaz para solventar las necesidades descritas anteriormente es implementar el control al ingreso de insumos al establecimiento de comercio, para ello se requiere que dentro del sistema operativo se generen unos cambios respecto de las funciones desarrolladas por cada persona y se incluyan ciertos formatos que

¿permitan obtener un registro fidedigno de las operaciones que ocurren al interior del establecimientos de comercio.- estas recomendaciones se enlistan en el siguiente capítulo de recomendaciones.

7. Recomendaciones

7.1. Cambios en el Manual de funciones para la implementación de la propuesta

7.1.1. Funciones del auxiliar administrativo, ventas:

- ✓ Deberá estar una hora antes de la apertura al público, revisando las cantidades de insumos que debe proveer a la cocina; estas cantidades serán distintas de las que se encuentren en almacenaje. Para ello deberá efectuarse una estimación promedio de cantidades. Esta investigación deberá ser coordinada por la profesional encargada del talento humano y el registro se hará mediante formatos, se requiere tres semanas de ventas para determinar las cantidades promedio. Se delega a la profesional de Talento humano, teniendo en cuenta que acorde con las recomendaciones para la implementación del control, algunas funciones deben ser desarrolladas por personal independiente del área de compras o almacenaje. (Formato 1. Registro de insumos disponibles para el área de cocina. VER ANEXO)
- ✓ Será el encargado de manejar los formatos que se han determinado para controlar ingreso y egresos de materia prima. (Formato 2. Control de ingreso de materias primas). Se definirá horario específico, para recepción de proveedores. El será quien reciba facturas y las anexe a cada formato; cada ingreso deberá ir soportado por el número de la factura.
- ✓ Una vez recibidos los productos, el funcionario procederá al almacenaje de la mercancía, esta se realizará teniendo en cuenta características del producto (perecedero, cadena de frío, espacios secos, etc.). Esta información se diligenciará en el Formato N° 3 Almacenaje de insumos.

- ✓ En caso de presentarse devoluciones al proveedor, el funcionario deberá hacer uso del formato “4. Devoluciones”, correctamente diligenciado.
- ✓ La vigencia de los formatos será de 1 mes (28,29,30,31 días), una vez cumplida la mensualidad, deberá proceder al archivo de los mismos, archivo que contendrá el paquete de formatos correspondiente a un año.
- ✓ Los formatos serán remitidos hasta la dependencia contable para que ellos realicen los respectivos informes.

7.1.2. Funciones del contador y/o auxiliar administrativo, área contable.

- ✓ Será el encargado de procesar la información producto de los formatos, generando un consolidado que será el principal insumo para la ejecución de los respectivos libros contables. Esta información permitirá, verificar las disponibilidades presupuestales que se han comprometido, saldo s a favor, obligaciones, créditos entre otros. De la correcta sincronización y autocontrol de labores dependerá la información contable oportuna que requieren estos empresarios.

7.1.3. Funciones de los cajeros.

Antes de delimitar las funciones, es importante precisar que es indispensable implementar el sistema de arqueo en las cajas, entendiendo este proceso como la verificación espontánea de los dineros recibidos por el cajero y lograr un real control sobre los registros contables. Teniendo en cuenta la capacidad operativa y la planta de personal disponible, se recomienda, realizar la labor de arqueo al finalizar la jornada de cada cajero y excepcionalmente, cuando se requiera TOMAR CRÉDITOS DESDE LA CAJA, esta labor será propia del gerente y/o administrador del

establecimiento comercial. solamente, será posible realizarlas por otra persona cuando medie autorización o poder debidamente suscrito.

- ✓ Tener horario definido
- ✓ Registrar ingreso y egreso en el sistema
- ✓ Registrar los créditos realizados diariamente

7.2. Ciclo de tesorería

En los comprobantes de ingresos sin pre numerar, utilizar formatos adjuntos, para evitar inconsistencias en el ingreso de efectivo, cómo por ejemplo desvío de dinero habida cuenta de que se pierde el control

7.3. ciclo de adquisición, préstamo y pagos: ante la carencia de registro mensual de reembolsos de caja menor

Se propone registrar los préstamos y reembolsos utilizando el formato N° (), con el fin de evitar trastornos en los pagos menores requeridos y así poder estimar una cuantía promedio que permita solventar las necesidades del fondo de caja menor que actualmente resulta insuficiente.

7.4. Presupuesto de Compras

Utilizar el formatos N°(2,3,4) para elaborar presupuestos de compras de materias primas debidamente registradas, esto con el fin de detectar variaciones importantes en el proceso real de compras y de esta manera corregir oportunamente las causas que generan la variación y de este modo minimizar el riesgo de afectación de los tres establecimientos de comercio por mayores costos que no se detectaron a tiempo.

7.5. Contabilizaciones incorrectas

Se sugiere a la administración hacer un filtro en los registros de notas crédito, para la correcta contabilización de cuentas por cobrar (clientes), realizar todas las conciliaciones entre libros mayores con libros auxiliares, dando como resultado una racionalidad a la cartera.

7.6. Ciclo de producción o transformación

La ausencia de inventario acarrea irregularidades en la organización de los negocios para determinar el costo de los productos terminados, por tanto, es recomendable actualizar mensualmente las existencias físicas y reales para el cruce de información.

7.6.1. Inexistencia de prueba física de inventarios.

Se propone realizar inventario físico 2 veces al año, en prueba de que las mercancías están acordes con los registros y además el personal que realice el inventario físico será diferente de quienes laboren en almacén o bodega, bajo dos conteos mínimos con grupos de conteo diferente.

7.6.2. Los inventarios físicos sin planear.

Algunos insumos no se encontraban debidamente acomodados y/o clasificados, existiendo insumos iguales en diferentes partes del sitio de almacenaje, durante el conteo, se realizan movimientos de materias primas que fue difícil controlar. Situación que evidencia la falta de planeación en el proceso de almacenaje para inventariar materia prima, Se sugiere de manera urgente aplicar una adecuada planeación del inventario físico, que incluya fecha, grupos de conteo, forma de control, localización adecuada de los insumos, supervisión, costos, conteos y revisiones, etc.

7.6.3. Deficiencia de inventarios.

Sin aclarar los diferentes resultados del inventario físico, se encontraron partidas de inventario que no han sido aclaradas o investigadas en diciembre 31 de 2014, sin aparecer estos resultados a 31 de diciembre de 2015, del período de investigación del presente estudio. Por eso, se considera oportuno elaborar los correspondientes ajustes a cuentas de inventarios para evidenciar la razonabilidad de los estados financieros.

7.6.4. Ciclo de ingresos o ventas.

Se propone realizar bajas de insumos con fechas de vencimientos, elaborando un acta que refleje valoración completa de estos insumos valorizándolos, indicando las personas que en ella intervinieron. Se recomienda separar en la contabilidad de las ventas subcuenta por cada tipo de producto, así mismo se deberán separar las correspondientes a devoluciones y rebajas sobre ventas por cada tipo de producto

7.6.5 Insumos sin remisión.

Es importante entregar productos registrando factura de venta, y registro de verificación de salida por la persona responsable del inventario.

7.7. Ciclo de informe financiero.

Se propone un control sobre registro contable de inventarios de cada ejercicio para que sea contabilizado oportuna e íntegramente, con el fin de optimizar la calidad de la información, haciéndola más confiable, evitando sanciones en caso de revisiones pro parte de autoridades competentes.

7.7.1. No utilización de manuales.

La propuesta se dirige a la gerencia en recomendar de manera urgente que exija la puesta en marcha de los formatos para el control interno de inventarios en los tres establecimientos de comercio. Teniendo en cuenta la capacidad de los funcionarios para el manejo de la herramienta ofimática de Excel es preciso que además de los formatos físicos estos sean insertados en los equipos de cómputo del establecimiento, situación que permitirá un mejor manejo de la información, teniendo en cuenta que es posible generar un archivo digital ya que se cuenta con el recurso en equipos y personal para la realización de esta tarea.

8. Conclusiones

La carencia de procedimientos de control al interior de una empresa, genera un impacto negativo sobre las utilidades de la misma. El control sobre las diversas actividades que se realizan, entre ellas, procesos y procedimientos se convierten en un insumo indispensable que aseguran el éxito empresarial.

El trabajo de diagnóstico es vital en la determinación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que afectan la dinámica de un órgano empresarial; la etapa de diagnóstico e investigación representa el punto de partida en la toma de decisiones a nivel gerencial. No puede obviarse que el diagnóstico es una etapa que permitirá generar cambios reales, enfocados a atacar los problemas de manera radical, a reconocer las fortalezas y potenciarlas, en aras de mejorar en términos de productividad, eficiencia, satisfacción al cliente y en últimas, el fin principal mejorar las utilidades.

El concepto de control interno es muy amplio, exige un estudio minucioso para su implementación en la pequeña y mediana empresa, lo que en situaciones conlleva a muchos propietarios, como en el caso de la presente investigación. Esta carencia genera desorden y dificultad para rendición e información contable y de Ley; ocasiona confusiones entre trabajadores, dificulta procesos de empalme y obstaculiza por completo realizar planes de mejoramiento en la producción, situación que se refleja de manera directa sobre las utilidades. Por tanto, es responsabilidad de los propietarios realizar inversiones sobre esta etapa, la cual,

permitirá realmente realizar evaluaciones reales de las situaciones que se viven al interior de la empresa.

La determinación de funciones y ciclo de actividades que son inherentes a un proceso de producción, no serán constantes, es una labor dinámica que se nutre de la problemática que se presenta diariamente y que requerirá siempre de buscar mecanismos de control y estrategias de mejoramiento. La propuesta que hoy se presenta servirá de guía para lograrlo y permite que sea ajustada conforme la necesidad del empresario.

Para dar inicio a la implementación del control interno, es pertinente evaluar en primera instancia y detalladamente los procesos y procedimientos que requiere el ciclo de producción, puesto que es allí donde pueden existir fallas que no son tan fáciles de registrar, situación que lleva a tomar decisiones que tal vez carecen de fundamento y que no solucionan realmente el origen de las controversias.

A nivel contable, implementar controles en los procesos de inventarios, producción, y demás, se convierte en una herramienta que facilita el manejo de la información, permite realizar cuentas y registros con datos certeros, lo que incide de manera directa sobre el cumplimiento de obligaciones por parte de la empresa.

Un inadecuado registro en los inventarios y materias primas, desencadena una problemática que va a afectar de manera negativa todos los procesos de producción.

9. Bibliografía

- Acosta, D. y Ariza, N. (2007). Diagnóstico para el mejoramiento del sistema de control interno de la empresa ANIPACK Ltda. En Bogotá. (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4690/17011204.pdf?sequence=2>
- Ayala, M. y Garzón, A. (2006). La franquicia como medio estratégico para la generación de empleo. En Escuela colombiana de Ingeniería (Ed.), Franquicia, un modelo de negocio estratégico. Beneficio directo de la marca. (p31-78). Bogotá, D.C: Editorial Escuela colombiana de Ingeniería.
- Barragán, J. (2006). La decisión estratégica del crecimiento mediante franquicias. En Escuela colombiana de Ingeniería (Ed.), Franquicia, un modelo de negocio estratégico. Beneficio directo de la marca. (p19-30). Bogotá, D.C: Editorial Escuela colombiana de Ingeniería.
- Estupiñán, R. (2015) Control interno y fraudes, análisis de informe COSO I, II, III. Bogotá, Colombia. Ediciones ECOE.
- Feher, F. (2001). Las franquicias, un efecto de la globalización 100 preguntas, 100 respuestas. México D.F. Editorial Mc. Graw Hill.
- Montaño, Orozco. E. (2013). Control interno, auditoría y aseguramiento-revisoría fiscal y gobierno corporativo. Cali, Valle: Editorial Universidad del Valle.

Pérez, J.y Merino, M. (2008). Definicion.de: Definición de método inductivo. Recuperado de (<http://definicion.de/metodo-inductivo/>).

Periódico El Tiempo, Archivo (2001). Una historia llena de sabrosos momentos. El tiempo. Recuperado en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-459032>.

Vidal, Holguín. Carlos J. (2010) Fundamentos de control y gestión de inventarios. Editorial Universidad del Valle.

Sándwich Qbano. <http://www.sandwichqbano.com/>

Weeks, C. (2006). El concepto de franquicias en el mercado actual. En Escuela colombiana de Ingeniería (Ed.), Franquicia, un modelo de negocio estratégico. Beneficio directo de la marca. (p.11-17). Bogotá, D.C: Editorial Escuela colombiana de Ingeniería.

9. ANEXOS

Formato encuesta dirigida a empleados de Franquicia Sandwich Qbano,

ENCUESTA 1.: AUXILIARES ADMINISTRATIVOS Y CAJEROS

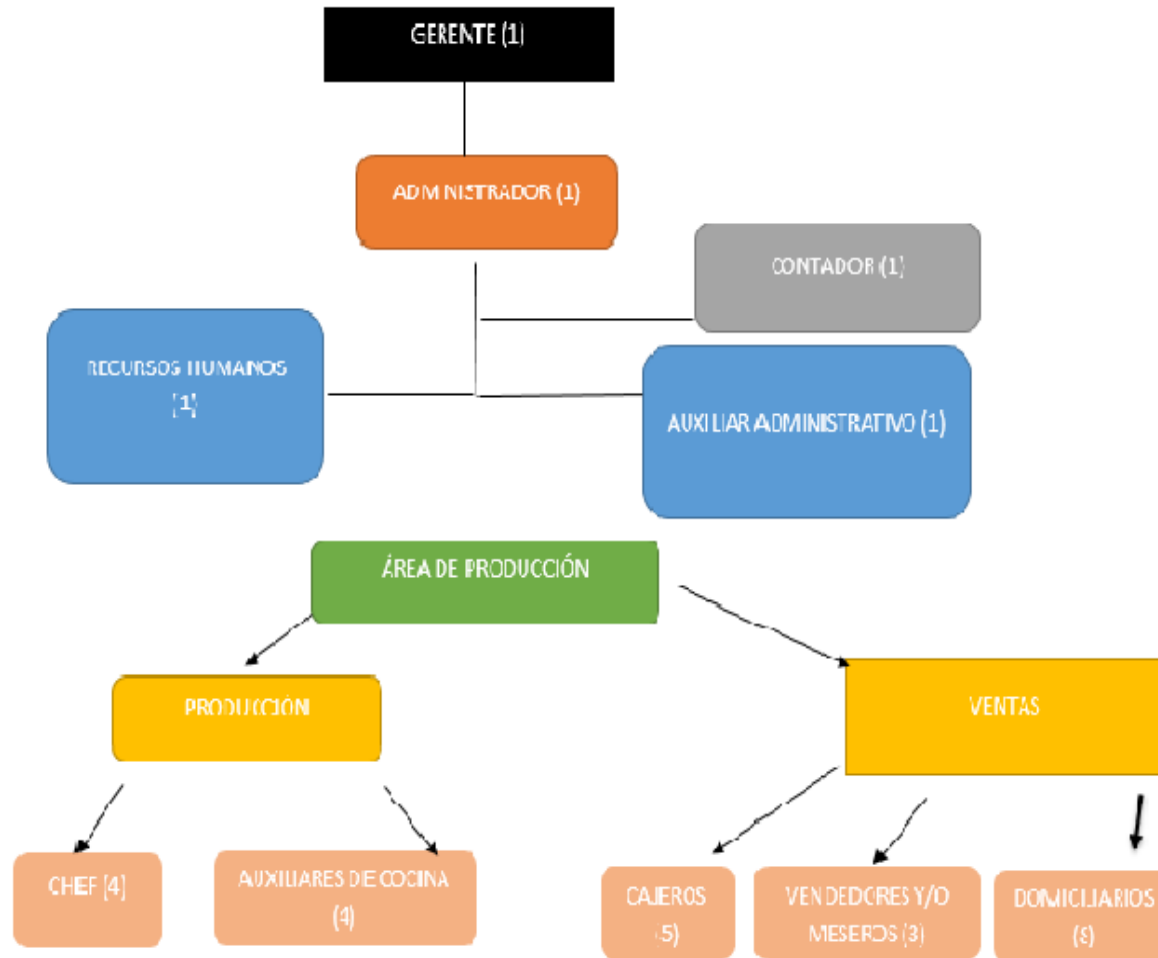
1. ¿Existe actualmente manual de procedimientos a seguir por parte del Departamento de recepción?
2. ¿Cuáles son sus funciones en la empresa?
3. ¿Quién es su jefe inmediato y quién supervisa sus labores?
4. ¿Cómo es el tratamiento que se da a las entradas y salidas de compras y productos terminados?
5. ¿Cuál es el tratamiento que se da a la documentación de facturas de venta de producto terminado?
6. ¿Cuáles son los estudios y formación que usted ha realizado?
7. ¿Tiene conocimientos de diferentes medios informáticos y software básicos como Word y Excel?

ENCUESTA 2: GERENTE Y CONTADOR

1. ¿Existe actualmente un manual de funciones en el que se expresen los procedimientos a efectuar por parte del Departamento de contabilidad?
2. ¿Mantiene la contabilidad al día en cuanto a asientos contable se refiere?
3. ¿Son frecuentes los errores en cuanto a la contabilización de facturas de venta, compras y otros comprobantes?

9.1 FORMATOS

9.1.1 Organigrama- Planta de personal de las tres tiendas de Sandwich Qbano. Período 2016



9.1.2. Formato N° 1, de uso promedio de insumos en el área de cocina:

Es importante resaltar que este formato será utilizado inicialmente durante un periodo de tres semanas, con el fin de determinar cuál es la cantidad promedio de insumos que deben estar disponibles en el área de cocina

FORMATO 1: ESTIMACIÓN DE INSUMOS REQUERIDOS EN EL ÁREA DE COCINA									Promedio Semanal
CANTIDAD UTILIZADA/UNIDAD DE MEDIDA		DÍA 1	DÍA 2	DÍA 3	DÍA 4	DÍA 5	DÍA 6	DÍA 7	
ARTÍCULO									
PROTEÍNA	QUESO								
	JAMÓN								
	TOCINETA								
	CARNE PARA HAMBURGUESA								
	POLLO								
	MORTADELA								
	OTRO/Describe								
OTROS	PAN SANDWICH								
	PAN HAMBURGUESA								
	PAN PERRO								

	SALSAS								
	RIPIO								
ADEREZOS	OTRO/Describa								
FRESCO	FRUTA								
	CEBOLLETA								
	LECHUGA								
	TOMATE								
	OTRO/Describa								

9.1.3. formato N°2: INGRESO DE MATERIAS PRIMAS

FORMATO N° 2: INGRESO DE MATERIAS PRIMAS MES DE ENERO DE 2017							
N°	ARTÍCULO	DÍA DE INGRESO	FECHA DE VENCIMIENTO	CANTIDAD	PROOVEDOR	N° FACTURA	FIRMA

9.1.4. Formato 3: Almacenaje de insumos

FORMATO N° 3: ALMACENAJE DE INSUMOS							
ENERO DE 2017							
FECHA INGRESO	N° ESTANTE	N° NEVERA O CUARTO FRÍO	ARTÍCULO	CANTIDAD	FECHA DE VENCIMIENTO	OBSERVACIÓN	FECHA SALIDA DE ALMACÉN

9.1.5. Formato 4. Manejo de Devolución de insumos.

Este formato pretende registrar aquellos insumos que por diversas razones no ingresan a las bodegas de almacenaje de la empresa; estas devoluciones representan saldos a favor si ya se registraron pagos o si la devolución opera una vez los insumos hayan ingresado al almacén y la razón de la devolución ocurre luego del ingreso. Además, es un mecanismo eficaz para atender las normatividades en cuanto a normatividad ISO, INVIMA y demás entidades de control e inspección sobre alimentos.

FORMATO N° 4 DEVOLUCIÓN DE MERCANCIAS							
MES DE ENERO DE 2017							
N°	ARTÍCULO	CANTIDAD	MOTIVO DE DEVOLUCIÓN	FECHA INGRESO	N° FACTURA	PROVEEDOR	FIRMA

9.1.6 Formato 5 de Evaluación y seguimiento a cumplimiento de procesos. I SEMESTRE DE LA VIGENCIA

mes	enero	Febrero	marzo	abril	mayo	junio	Responsable
Formato 1 (número de formatos diligenciados: 1 por semana)							
Entrega información completa							
Formato 2							
Entrega información completa							
Formato 3							
Entrega información completa							
Formato 4							
Entrega información completa							
OBSERVACIONES							

9.1.7 Formato 6 De reporte de novedades

Este formato deberá utilizarse cuando por alguna razón exista alguna situación que no esté contemplada dentro de los formatos establecidos

FECHA	DEPENDENCIA	DESCRIPCIÓN DE NOVEDAD	QUIEN ASUME	OBSERVACIONES

9.1.8 Formato 7: estimación de ingresos por caja

INGRESOS DIARIOS CAJA											
TIENDA N° _____	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	PROMEDIO SEMANAL	SI EXISTIÓ ALGÚN PRÉSTAMO ESCRIBIR EL MONTO	SI EXISTIÓ REEMBOLSO DESCRIBIR EL MONTO	RESPONSABLE
CAJA 1											
CAJA 2											