

**DISEÑO Y PROPOSICIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA
LAS ÁREAS DE INVENTARIO Y CARTERA DEL ESTABLECIMIENTO
DE COMERCIO DISTRIBUIDORA MAYORISTA**

AUTORES:

GALLEGO MESA ANA PASTORA

LOAIZA PEREZ LISETH



**UNIVERSIDAD DEL VALLE, SEDE PACIFICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
DEPARTAMENTO DE PROCESOS, CONTABILIDAD Y FINANZAS
PROGRAMA CONTADURÍA PÚBLICA 3841**

2013

**DISEÑO Y PROPOSICIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA
LAS ÁREAS DE INVENTARIO Y CARTERA DEL ESTABLECIMIENTO
DE COMERCIO DISTRIBUIDORA MAYORISTA**

GALLEG0 MESA ANA PASTORA

LOAIZA PEREZ LISETH

**Proyecto de investigación presentado como requisito para optar al título de
Contador Público**



Director:

LUIS AUGUSTO QUIÑONES RODRÍGUEZ

Contador Público

UNIVERSIDAD DEL VALLE, SEDE PACÍFICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

DEPARTAMENTO DE PROCESOS, CONTABILIDAD Y FINANZAS

PROGRAMA CONTADURÍA PÚBLICA

BUENAVENTURA

2013

Nota de aceptación:

Jurado:

Jurado:

DEDICATORIA

LISETH: A Dios por Bendecirme y
permitirme concluir mi tesis
de grado, a mi madre y hermanos por su apoyo
Desde el principio de mi carrera,
y a mi esposo por alentarme a seguir creciendo.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.3. DELIMITACIÓN	13
1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO	14
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	14
1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	14
1.5 JUSTIFICACIÓN	15

1.7	DISEÑO METODOLÓGICO	15
1.7.1	Tipo de la investigación	16
1.7.2	Fases de la investigación	16
2	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y EL CONTROL INTERNO	17
2.1	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	17
2.2	ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	17
2.2.1	Estructura del proceso administrativo	18
2.2.3	Importancia del control interno	18
2.2.4	Elementos básicos del control interno	19
2.2.5	Otros elementos del control interno	20
2.2.6	Objetivos del control interno	23

2.2.7	Componentes del control interno	23
3.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN	25
3.1	ANTECEDENTES DE LA DISTRIBUIDORA MAYORISTA S.A.S.	25
3.2	CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA	25
3.3	¿QUÉ SISTEMA DE CONTROL INTERNO SE VA A UTILIZAR EN LA ORGANIZACIÓN?	26
3.3.1	¿Qué es control interno?	26
3.3.2	¿Qué es sistema coso?	27
3.4	SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN DE ACUERDO AL SISTEMA COSO	27
3.4.1	Ambiente de control	31
3.4.2	Evaluación de riesgos.	34
3.4.3	Actividades de control	34

3.4.4	Información y Comunicación	37
3.4.5	Supervisión y seguimiento del sistema de control	39
3.4.6	Participantes y sus responsabilidades	40
4.	DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS Y EL ÁREA DE INVENTARIOS	41
4.1	AMBIENTE DE CONTROL DEL ÁREA DE INVENTARIOS.	41
4.2	PROCESOS ACTUALES DE LA DISTRIBUIDORA MAYORISTA	41
4.3	EVALUACIÓN DEL RIESGO	43
4.4	SUPERVISIÓN	51
4.4.1	Información y comunicación para el área de crédito y cobranza y la sección de inventarios.	51
4.4.2	Supervisión y monitoreo para el área de crédito y cobranza y la sección de inventarios.	52
4.5	MANUALES DE PROCEDIMIENTO.	55
4.5.1	Procedimiento para el Proceso de levantamiento de inventario físico.	55
4.5.2	Procedimiento para el Proceso de compra de mercancía	58
4.5.3	Procedimiento para el Proceso de venta de mercancía	61
4.5.4	Procedimiento para el proceso devolución de la mercancía a proveedores	63

4.5.5	Procedimiento para el proceso de recepción de mercancía.	66
4.5.6	Procedimiento para el proceso de almacenaje de la mercancía	68
4.5.7	Procedimiento para el proceso de facturación de la mercancía	70
4.5.8	Procedimiento para el proceso de registro contable	73
4.6	MANUAL DE FUNCIONES	82
4.6.1	Administrador:	82
4.6.2	Almacenista	84
4.6.3	Auxiliar Contable.	86
4.6.4	Contador Externo	88
4.6.5	Auxiliar de Ventas	89
	CONCLUSIONES	91
	RECOMENDACIONES	92
	BIBLIOGRAFIA	94

INDICE DE TRABLAS

1	Mapa de riesgos.	33
2	Toma física del inventario	43
3	Narrativas del proceso actual	43
4	Devolución de mercancías	44
5	Registro contable Compras	76
6	Contabilización Costo de venta	78
7	Contabilización Ventas a créditos	78
8	Contabilización de devoluciones en compras	79
9	Contabilización devoluciones de contado	80
10	Contabilización devoluciones de ventas a crédito	81

INTRODUCCION

El presente proyecto de tesis es el diseño de un sistema de control interno para las áreas de inventario y cartera, aplicados al establecimiento de comercio Distribuidora Mayorista dedicada a la comercialización de licor, gaseosa, agua embotellada, y otros.

La elaboración del sistema de control interno está apoyada en una serie de herramientas de auditoria tales como son: Cuestionarios de control interno, narrativas, diagramas de flujo, todo esto basado en los cinco componentes del control interno, obteniendo como resultado las debilidades que se deben corregir para una mejor administración del negocio.

Ahora bien el cumplimiento de este objetivo depende en gran parte de la capacidad de la empresa para planificar y coordinar el uso de todos sus recursos y de medir que las actividades se estén realizando como han sido planificadas, así mismo, deben poseer los mecanismo de control para cada área a investigar.

Trabajos de este tipo permiten visualizar la continua necesidad de generar y de ofrecer modelos de control que generen un orden, que no solo concierne al contador, sino que concierne al empresario, porque debe ser él, el principal interesado en la adquisición de conocimientos que les permitan un control del efectivo y una circulación del mismo a través de áreas como cartera e inventarios.

Proyectos de ésta índole atañen una serie de conocimientos estructurales y organizacionales que hacen de quien los posee un conocedor útil y necesario para cualquier organización; estamos reiterando en un perfil que siempre hemos tenido pero que desestimamos por el poco interés (por ambas partes) de crear organizaciones sólidas preparadas para cambios como los que se ven actualmente en nuestro mercado.

El control constituye pues, un esfuerzo aplicado a todas las áreas que conforman una organización, los sistemas de control interno ofrecen una serie de mecanismos que permiten un mejor desempeño del sistema de información contable de cualquier organización, permitiéndoles a estas generar información oportuna y pertinente para la toma de decisiones.

En este sentido la presente investigación está dirigida al diseño y proposición de un sistema de control interno para las áreas de inventario y cartera en el establecimiento de comercio distribuidora mayorista ubicada en el Jorge calle 3 # 9-15 dicho modelo tiene un plan de organización lo cual permitirá un control tanto de cartera como de inventario de mercancía de tal manera que se garantice su protección y uso adecuado para llevar con éxito el proceso de gestión, igualmente el diseño busca proponer la eficiencia en la ejecución de las operaciones de acuerdo a las políticas establecidas por la administración de la organización.

Este proyecto se desarrolló en 4 capítulos, de los cuales se aspira y espera que el modelo desarrollado, sirva a la empresa distribuidora mayorista como un instrumento efectivo para el manejo y control de su inventario de mercancía y cartera, que incluso sea utilizado como base o guía orientadora para futuras investigaciones, así como modelo adaptable a otras empresas de la misma naturaleza.

1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Distribuidora mayorista es una empresa que se constituyó en junio de 1992 y su principal objetivo ha sido la comercialización de licores y gaseosas, se encuentra ubicada en el Jorge calle 19 esquina. Actualmente cuenta con 10 trabajadores.

En la administración de la empresa Distribuidora Mayorista hemos encontrado que el principal problema se presenta en el manejo y control de las áreas de inventario y cartera debido a que no existe una división de responsabilidades apropiada, es decir en su mayoría, las decisiones y los controles son tomados por una sola persona en cada una de las áreas que se mencionó anteriormente, al mismo tiempo cabe mencionar que los procesos que se han encontrado en el presente estudio en conjunto son empíricos y su personal no los conoce en su totalidad, a raíz de lo cual se pueden observar en la empresa otra clase de problemas como los siguientes:

Ausencia de un control sobre los movimientos y operaciones que se realizan diariamente con los artículos de bodega.

Inadecuada administración de los recursos.

No contar con el suficiente personal para realizar las actividades.

No se realiza una adecuada planificación de compra de artículos.

Incumplimiento de los planes corporativos, planes y proyectos.

Desactualización de la información de inventarios.

Problema de caducidad en los artículos.

Ausencia de procedimientos con los que el personal de la empresa pueda guiarse para su trabajo.

Presencia de alta incobrabilidad en la cartera.

Ineficiencia en la gestión de cobranza.

Falta de liquides por exceso de cuentas por cobrar.

Por estas razones, que para lograr la eficiencia y efectividad en cada una de las áreas es necesario e indispensable diseñar un modelo de control interno que logre aportar a la organización con los beneficios que su aplicación traería, no solo enfocados al ámbito económico sino también a la parte administrativa la cual contaría con la suficiente información para ampliar su mercado.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Por qué diseñar y proponer un sistema de control interno para las áreas de inventario y cartera del establecimiento de comercio Distribuidora Mayorista?

1.3 DELIMITACIÓN

Este proyecto está orientado a diseñar un sistema de control interno para las áreas de inventario y cartera del establecimiento de comercio Distribuidora Mayorista S.A.S. para así determinar el nivel de cumplimiento de las actividades, operaciones y la documentación de los procesos del sistema de acuerdo con las normas legales vigentes y dentro de las políticas trazadas por la dirección, y presentar a la compañía una propuesta que sirva como soporte a la gerencia para asegurar la eficacia y eficiencia en las actividades a realizar día a día.

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un diseño de control interno para las áreas de inventario y cartera del establecimiento de comercio distribuidora mayorista.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Definir que es un sistema de control interno.

Determinar cuáles son las dificultades que se presentan en las áreas de inventario y cartera.

Identificar los procesos de cada uno de los cargos que componen las áreas de inventario y cartera.

Establecer las políticas de inventario y cartera para el establecimiento de comercio Distribuidora Mayorista S.A.S.

Proponer un sistema de control interno para las áreas de cartera e inventario.

Analizar la información contenida en el manual de funciones y procedimientos del establecimiento de comercio distribuidora mayorista.

1.5 JUSTIFICACION

Este trabajo es importante porque a nivel empresarial la distribuidora mayorista podría mejorar sus áreas de inventario y cartera teniendo en cuenta que si se diseña un sistema de control interno puede llevar su empresa de manera organizada todos sus procesos pueden más detallados y mejor cuantificados. Se pretende desarrollar mecanismos que ayuden al cumplimiento de los objetivos de la empresa distribuidora mayorista ya que a través de las áreas de inventario y cartera se maneja el flujo de liquidez de esta organización.

La distribuidora mayorista tiene políticas y metas, que ayudan en el desarrollo de la misma con el fin de alcanzar la excelencia, teniendo en cuenta este propósito, una herramienta fundamental que da una seguridad razonable para el logro de estos objetivos es tener un adecuado Sistema de información contable.

El diseño de un adecuado sistema de control interno en los departamentos de inventario y cartera le da la posibilidad a la administración de establecer responsabilidades para prevenir riesgos y en general dar una seguridad razonable para el logro de sus objetivos.

El desarrollo de este trabajo es significativo para la empresa Distribuidora Mayorista, porque le permitirá tener una base para detectar sus fallas y errores

que puedan existir en las áreas mencionadas y así dar soluciones para encaminar sus políticas adecuándolas a las necesidades dándole una oxigenación e innovando, con ello se podrá posicionar en el mercado actual que está en constante cambio ya que va a permitir un acceso fácil a la información no solo financiera, sino además a la administrativa y contable.

1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para desarrollar esta investigación se aplicará un tipo de investigación de acción descriptiva ya que el objetivo es producir conocimiento y sistematizar las experiencias con el propósito de cambiar una situación laboral, en este caso es ayudar a organizar un departamento en donde el investigador se involucra con el proceso.

1.6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de esta investigación se utilizará un tipo de investigación cualitativa ya que esta produce datos descriptivos, como las propias palabras de las personas habladas o escritas y la conducta observable. Para este propósito se deben detectar en el departamento los objetivos propuestos de la empresa y cómo se desarrollan, y así determinar si se cumplen las metas de la unidad.

1.6.3 FUENTES DE DATOS

Fuentes primarias

Son todas aquellas entrevistas de las cuales se podrá obtener la información directa, referente al funcionamiento de la organización Distribuidora Mayorista, en lo relacionado a los registros de los procesos administrativos y financieros; tomada

de primera mano desde el lugar de los hechos. Estas fuentes serán las personas, los acontecimientos, el ambiente natural, entre otros.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y EL CONTROL INTERNO

2.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La gestión administrativa es el examen integral o parcial que se realiza en una Organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora

El control de procesos en una empresa sin importar el sector al que pertenezca mantiene una revisión en las fases de planificación, organización, dirección y control con el objetivo de determinar el grado de eficiencia y eficacia en las actividades que se está realizando con el fin de mejorar la calidad administrativa y brindar confianza en los servicios o productos que se preste.

2.2 ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

“El sistema de control interno o de gestión es un conjunto de áreas funcionales en una empresa y de acciones especializadas en la comunicación y control al interior de la empresa. El sistema de gestión por intermedio de las actividades, afecta a todas las partes de la empresa a través del flujo de efectivo.

La efectividad de una empresa se establece en la relación entre la salida de los productos o servicios y la entrada de los recursos necesarios para su producción.

Entre las responsabilidades de la gerencia están:

Controlar la efectividad de las funciones administrativas.

Regular el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia en la empresa.

Otros aspectos del desarrollo de la empresa, como crecimiento, rentabilidad y Liquidez.

2.2.1 Estructura del proceso administrativo.

Las áreas de gestión incluyen actividades o grupos de actividades que contribuyen al logro de los objetivos empresariales. Dichas áreas son:

Directiva

Producción

Mercadeo

Investigación y desarrollo

Personal

Finanzas

El sistema de control interno está íntimamente ligado al sistema decisorio, de tal manera que el gerente recibe datos de sus directivos que gestionan y del sistema financiero.

La implantación y mantenimiento de un sistema de control interno es responsabilidad de la dirección de la entidad, que debe someterlo a una continua supervisión para determinar que funciona según está prescrito.

2.2.2 Importancia del control interno

“El Control Interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y

financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. Detecta las irregularidades y errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales.”

2.2.3 Principios de Control Interno.

- ✓ Responsabilidad delimitada.

Es identificar y asignar por escrito las funciones, deberes, obligaciones, rol y atribuciones de cada una de las personas que trabajan en la compañía o institución.

- ✓ Separación de funciones de carácter incompatible.

Se debe evitar que una persona realice funciones que puedan conducir a fraudes o errores porque son procesos o transacciones consecutivas y que se complementan para terminar un proceso, ej.: El en cargado de las cotizaciones no debe ser el mismo que decida la selección del proveedor y realiza la compra.

2.2.4 Elementos básicos del control interno.

- ✓ Plan de organización: Debe proveer una separación de funciones y responsabilidades.
- ✓ Sistema de autorización y procedimientos de registro: Con el objeto de mantener un control financiero adecuado o razonable sobre los activos, pasivos, ingresos, gastos, cuentas contingentes y de orden.

- ✓ Prácticas sanas: La efectividad del control interno y la resultante eficiencia en operaciones están determinadas en alto grado por las prácticas seguidas en el desarrollo y cumplimiento de los deberes y funciones de cada departamento de la organización. Los procedimientos adoptados deben proveer los pasos necesarios para la autorización de transacciones, su registro y el mantenimiento de custodia de los activo. Prácticas sanas proveen los medios para asegurar la integridad de tales autorizaciones, registros y custodia.

Esto usualmente se consigue con una división tal de deberes y responsabilidades que ninguna persona pueda manejar una transacción completamente de principio a fin. Con esta división se provee una comprobación auxiliar de la corrección del trabajo y la probabilidad de detección de errores se aumente. Como se explica bajo plan de organización, esta división de responsabilidad es aplicable tanto a los departamentos como a individuos y debe ejercerse en la organización total y a todos los niveles de autoridad.

2.2.5 Otros elementos del control interno.

- ✓ Políticas: Son las normas internas de cada entidad es el Que puede hacer y el que se debe hacer.
- ✓ Procedimientos: Son los pasos consecutivos, cronológicos y coordinados de cada transacción; es el cómo se hace
- ✓ Planeación.: Se refiere a la plantación estratégica de la compañía.
- ✓ Presupuesto.: Es el plan detallado y proyectado de las operaciones del siguiente año en base a los registros históricos de la empresa.
- ✓ Contabilidad.: Con el objeto de mantener información confiable y oportuna para la toma de decisiones.

- ✓ Informes.: De cualquier área y sobre temas importantes, para mantener informado al personal que sea necesario para la consecución de los objetivos empresariales.

2.2.6 Objetivos del control interno

El Control Interno descansa sobre tres objetivos fundamentales. Si se logra identificar perfectamente cada uno de estos objetivos, se puede afirmar que se conoce el significado de Control Interno. En otras palabras toda acción, medida, plan o sistema que emprenda la empresa y que tienda a cumplir cualquiera de estos objetivos, es una fortaleza de Control Interno.

Asimismo, toda acción, medida, plan o sistema que no tenga en cuenta estos objetivos o los descuide, es una debilidad de Control Interno.

2.2.7 Componentes del control interno

Para conocer la importancia se analizará los cinco componentes observándolos desde el punto de vista de los objetivos organizacionales y la interrelación que existe entre ambos. La definición, establecimiento y aplicación de los objetivos organizacionales es el requisito primario para poder introducir en la organización un SCI (Sistema de Control Interno).

Existe un proverbio muy ilustrativo que se va a tener en cuenta en el análisis, el cual se cita: Si no sabes a donde ir, no hay camino que te lleve.

Los objetivos organizacionales indican la dirección, ubican, dicen a donde ir. Deben ser enunciados por escrito definiendo los resultados a alcanzar en un periodo determinado.

Los objetivos proporcionan un sentido de dirección, sin ellos los individuos al igual que las organizaciones tienden a la confusión, reaccionan ante los cambios del entorno sin un sentido claro de lo que en realidad quieren alcanzar.

Nos dicen cómo debe funcionar nuestro sistema, nos da la estructura y la organización.

Nos ayudan a evaluar el progreso empresarial pues un objetivo claramente establecido, medible y con una fecha específica, fácilmente se convierte en un estándar de desempeño que permite a los individuos evaluar sus progresos. Por lo tanto, los objetivos son una parte esencial del control.

De lo anterior se desprende que en una empresa debe dirigirse por objetivo, lo que

Significa que tanto los gerentes como los empleados de una organización conjuntamente, identifican sus metas comunes, definen las áreas principales de responsabilidad de cada persona en término de los resultados que de él se esperan y emplear estas medidas como guías para el manejo de su departamento y para evaluar su contribución. Si los objetivos organizacionales indican la dirección, hacia dónde ir, el resultado a lograr; los cinco componentes del control interno constituyen caminos para el logro de los objetivos de la organización, de los resultados planificados y el buen funcionamiento de la misma, coincidiendo con los objetivos esenciales de todo proceso de cambio que están enfocados al funcionamiento y los resultados empresariales.

Los componentes del control interno son el cuerpo del sistema y existen por las funciones que desarrollan cada uno de ellos

3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN

3.1 Antecedentes de la distribuidora mayorista S.A.S.

La empresa DISTRIBUIDORA MAYORISTA fue constituida en 1995 con el objeto fundamental de brindar un muy buen servicio a la sociedad vendiendo licores comenzó como un pequeño local que se dedicaba a la exclusiva comercialización de productos tales como: licor gaseosas etc. productos de importación que se vendían únicamente al por mayor.

Poco después de su creación el negocio comenzó a ampliar su horizonte comercial e inició con la incursión en diferentes tipos de bebida lo que le otorgó una mejor aceptación del público en general y le ayudó a poder llegar a más clientes de una manera más completa y permitiéndole a la distribuidora ofrecer mejores precios

Distribuidora mayorista como empresa el nacimiento del establecimiento se da en la ciudad de Buenaventura con el propósito de incursionar en actividades que tengan relación con la comercialización y distribución de productos como licores, gaseosas, y los negocios que necesitan en mayores cantidades estos productos; La Distribuidora mayorista s.a.s. busca satisfacer las necesidades de cada uno de sus clientes, brindando comodidad, buena atención, condiciones que diferencian a esta empresa y le han abierto mejores oportunidades. Dicha organización se mantiene como un motor de desarrollo para la sociedad, encaminando siempre sus esfuerzos a brindar productos de calidad y peso ciento por ciento garantizados, además que también colabora con el mejoramiento del nivel de los precios de ciertos sectores que lo necesitan sin importar que esto signifique reducir sus ganancias.

3.2. Clasificación de la empresa

Distribuidora mayorista s.a.s. como empresa comercial. El mantener canales de distribución definidos en todo el distrito de Buenaventura es uno de sus puntos más importantes ya que su distribución es directa y no existen problemas de horarios para cumplir con sus entregas. De igual manera se encarga de la venta a minoristas del cualquier sector del municipio ya que tiene un medio de transporte para realizar entregas a domicilio para cualquier comuna, pero igual que ante los clientes mayoristas se mantiene precios accesibles, la misma atención es decir un servicio siempre impecable y que es verdaderamente reconocido.

3.3. ¿Qué sistema de control interno se va a utilizar en la organización?

Se realizó un análisis del entorno y después de consultar la bibliografía sobre el tema de Control Interno y de analizar la estructura que posee Establecimiento de comercio Distribuidora Mayorista, se optó por escoger el informe COSO, modelo es un documento integral basado en 5 componentes básicos y contundentes en controles, el éxito de este Control Interno radica en el compromiso de cada miembro del departamento garantizando así que la empresa preste un mejor servicio a los clientes internos. Recordemos que es Control Interno y Sistema Coso.

3.3.1. ¿Qué es control interno? Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos, y los mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo a las normas legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

3.3.2. ¿Qué es el sistema COSO? El informe COSO es un documento que contiene las principales pautas para la implantación, gestión y control de un sistema de Control Interno. Debido a la gran aceptación de la que ha gozado,

desde su publicación en 1992, este sistema se ha convertido en el estándar de referencia en todo lo que concierne al Control Interno. El control interno se entiende como el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: Efectividad y Eficiencia operacional, Confiabilidad de la información financiera y Cumplimiento de políticas, leyes y normas.

El control interno posee cinco componentes que pueden ser implementados en todas las compañías de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño.

Informe COSO sobre el control interno. El informe COSO sobre el control interno tiene una importancia enorme básicamente por dos hechos:

Incorporó en una sola estructura conceptual los distintos enfoques existentes a nivel mundial y generó un consenso para solucionar las múltiples dificultades que originaban confusión entre la gente de negocios, los legisladores, los reguladores y otros. Ello daba como resultado malas comunicaciones y distintas expectativas, lo cual ocasionaba problemas en las empresas. Con el informe COSO esto se soluciona.

Actualizó la práctica del control interno, lo mismo que los procesos de diseño, implantación y evaluación. También los informes de los administradores sobre el mismo, con los consiguientes dictámenes externos.

Desde septiembre de 1992 ha constituido un fenómeno mundial y su aceptación ha ido creciendo en todos los sectores vinculados con los negocios. En Colombia su conocimiento e incorporación han sido lentos por las dificultades de traducción existentes. No obstante, han circulado algunas versiones muy restringidas o fragmentadas, lo cual no ha facilitado acelerar el proceso. A pesar de que a nivel internacional el país tiene una experiencia acumulada sobre el particular, dado que es de los pocos que, desde hace años, tiene institucionalizado el informe sobre el control interno a cargo de los Revisores Fiscales.

El Consejo Técnico de la Contaduría en su pronunciamiento N° 7, sobre revisoría fiscal, colaboró bastante en la difusión del informe COSO y asimismo buena parte de su enfoque, pero todavía el Informe es bastante desconocido a nivel nacional, incluso para la reciente normativa sobre el control interno del sector público. Se presenta en cuatro partes: (1) Resumen Ejecutivo, (2) Framework (Estructura Conceptual), (3) Reporte a Partes Externas, (4) Herramientas de Evaluación, la redacción del informe fue encomendada a COOPERS & LYBRAND. Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS). El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

American Accounting Association (AAA)

American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)

Financial Executive Institute (FEI)

Institute of Internal Auditors (IIA)

Institute of Management Accountants (IMA)

El control interno está compuesto por cinco componentes interrelacionados. Se derivan de la manera como la administración dirige un negocio, y están integrados en el proceso de administración, tales componentes son:

Ambiente de control. La esencia de cualquier negocio es su gente – sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la competencia y el ambiente en que ella opera. La gente es el motor que dirige la entidad y el fundamento sobre el cual todas las cosas descansan.

Valoración o Evaluación de Riesgos. La entidad debe ser consciente de los riesgos y enfrentarlos, debe señalar los objetivos, integrados con ventas, producción, mercadeo, finanzas y otras actividades, de manera que opere

concretamente. También debe establecer mecanismos para identificar, analizar y administrar los riesgos relacionados.

Actividades de Control. Se deben establecer y ejecutar políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que se están aplicando efectivamente las acciones identificadas por la administración como necesarias para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos de la entidad.

Información y Comunicación. Los sistemas de información y comunicación interrelacionan. Ayudan al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones.

Monitoreo. Debe monitorearse el proceso total, y considerarse como necesario hacer modificaciones. De esta manera el sistema puede reaccionar dinámicamente, cambiando a medida que las condiciones lo justifiquen.

Situación actual de la organización de acuerdo al sistema coso

Se realizó un diagnóstico del sistema de control interno del Establecimiento de Comercio Distribuidora Mayorista, en este diagnóstico se utilizó la metodología conocida como “Informe Coso” (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS), el cual define el sistema de control interno como: “un proceso es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en si mismo, lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organizaciones y procedimiento. Solo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, esta pensando en facilitar la consecución de objetivos organizacionales”.

A continuación se hace una descripción de acuerdo a la definición del informe COSO y sus componentes del Establecimiento de Comercio Distribuidora Mayorista:

3.4.1. Ambiente de control. El estudio del COSO se establece a 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 sus actividades. Es en esencia el principal elemento sobre el que se sustentan o actúan los otros cuatro componentes e indispensables para su realización y tiene como base:

Integridad y valores éticos, tiene como misión establecer pronunciamientos relativos a los valores éticos y del compromiso demostrado por todos los miembros de las organizaciones en transcurso de sus actividades.

Competencia del personal, se refiere a los conocimientos y habilidades que debe poseer el personal para cumplir adecuadamente con sus tareas.

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 sus experiencias, dedicación y compromiso necesario para tomar las acciones adecuadas e interactúen con los Auditores Internos y Externos.

Filosofía administrativa y estilo de operación, los actores más relevantes son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procesamiento de la información, principios y criterios contables entre otros.

Recordemos que “el ambiente de control nos define o mejor aún, nos refleja el espíritu ético que existe al interior de la empresa, la responsabilidad con que el personal lleva a cabo sus funciones y sobre todo la importancia que tiene el

control interno al interior de esta, basándose en la actitud asumida por la alta dirección y su incidencia sobre las actividades y resultados”¹.

Para determinar la situación actual real del Establecimiento de Comercio Distribuidora Mayorista si existe ambiente de control o no, se realizó análisis de observación y de entrevista informativa al personal, se observó. Que no obstante a que el establecimiento no cuenta con una planta de personal extensa, las funciones del manejo del inventario están en cabeza de un empleado responsable, que cuenta con toda la confianza del propietario, con la experiencia en el manejo del cargo, pero que no logra erradicar la totalidad de los riesgos en esta área.

En términos generales se puede manifestar que Establecimiento de Comercio Distribuidora Mayorista, si existe ambiente de control, pero es necesario afinar algunos aspectos, tales como el perfil académico, habilidades y destreza para que este componente se cumpla efectivamente.

3.4.2. Evaluación de riesgos. El segundo componente de control, involucra la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser manejados. Así mismo se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados a los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como al interior de la misma.

“La identificación del riesgo es un proceso iterativo, y generalmente integrado a la estrategia y planificación. Su desarrollo debe comprender la realización de un mapa de riesgo, que incluya la especificación de los dominios o puntos clave del organismo, la identificación de los objetivos generales, particulares y las amenazas y riesgos que se debe afrontar”²

¹ **INFORME COSO, publicado en EE.UU.,1992. p.19.**

² MANTILLA, Op. Cit., p. 17.

El análisis de riesgos y su proceso, sin importar la metodología en particular, debe incluir entre otros aspectos los siguientes:

Consideraciones de cómo debe manejarse el riesgo, evaluación de Estimación de la significancia del riesgo y sus efectos.

Evaluación de la probabilidad de ocurrencia.

Acciones que debe tomarse.

“El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema, para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes identificando así los puntos débiles enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (internos y externos) como la actividad; una vez identificados, se debe realizar un análisis el cual incluirá:

Una estimación de su importancia / trascendencia.

Una evaluación de la probabilidad / frecuencia.

Una definición del modo en que habrán de manejarse”.

Se encontró una debilidad, que se puede considerar es un aspecto crítico, y es el hecho que el almacén no cuenta con un espacio suficiente para el almacenaje. Se hizo un recorrido por el área y se encontró mercancía por los pasillos, lo cual es un riesgo muy grande para el establecimiento ya que puede existir pérdida, deterioro de las mercancías. No existe control en la entrada y salida de la mercancía en los puntos de ventas.

A continuación se realizara el mapa de riesgos encontrados al interior del Establecimiento de Comercio Distribuidora Mayorista.

Tabla 1. Mapa de riesgos.

Nº	FACTOR DE RIESGO	PONDERACIÓN	ACCIONES DE PREVENCIÓN	OBSERVACIONES
1	Falta espacio para el almacenaje de la mercancía	ALTA	Buscar un sitio adecuado y seguro para almacenar los implementos de aseo, de dotación y los equipos de cómputos.	Dar a conocer a la Gerencia, que el Dpto. de almacén necesita un sitio disponible para guardar los equipos de cómputos, para que no se deterioren.
2	Deficiente control de la mercancía no se cuenta con un sistema adecuado, para la identificación de la misma.	ALTA	Definir que metodología se va a utilizar para codificar la mercancía se pueda alterar o borrar la numeración dada.	Se debe procurar hacer levantamiento físico de inventarios por los menos dos veces al año
3	Falta de aplicación de métodos reconocidos para el costeo de la mercancía	ALTA	Establecer con que método de valoración va a trabajar la empresa,	Esto debe ser parte de la política contable de la empresa.

Nº	FACTOR DE RIESGO	PONDERACIÓN	ACCIONES DE PREVENCIÓN	OBSERVACIONES
4	Inadecuado manejo de las entradas y salidas de mercancías en los puntos de ventas.	ALTA	Manejar y llenar muy bien los formatos de salidas y entradas de Mercancías, que vienen de los puntos de ventas o que salgan de la empresa producto de las ventas. Con el objetivo, que mantener actualizado los datos de las existencias	Los encargados de recibir o entregar mercancías deberían entregar los formatos bien diligenciados.

Fuente: Creación Propia

Con respecto a este aspecto se puede manifestar que en la evaluación del riesgo el área de almacén y por ende la empresa sale mal librada, por lo que debe atenderse estas debilidades, e implementar las medidas necesarias que disminuyan estos factores de riesgos.

Adicionalmente se hicieron algunas pruebas como levantamiento físico de inventarios y la revisión de las cuentas contables.

3.4.3 Actividades de control. Las actividades de control son aquellas que realizan la Gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con actividades asignadas. Estas actividades están relacionadas con las políticas, sistemas y procedimientos. “Las actividades de control tienen distintas

características, pueden ser manuales o computarizadas, gerenciales u operacionales, general o específicas, preventivas o correctivas; sin embargo, lo trascendente es que sin importar su categoría o tipo, todas ellas estén apuntando hacia los riesgos (reales o potenciales) en beneficio de la empresa, su misión, visión y objetivos, así como a la protección de los recursos”³.

Una vez identificados los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos. En todos los niveles de la organización deben existir responsabilidades y es preciso que cada funcionario conozca individualmente cuales son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones; los factores de las actividades de control son:

Separación de tareas y responsabilidades.

Coordinación entre áreas.

Documentación.

Niveles definidos de autorización.

Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.

Indicadores de desempeño.

Dentro de las medidas de control que se vienen aplicando, se observan las siguientes:

³

3 INFORME COSO, Op. Cit., p.12.

(Verificación de requisitos) Cumplen con los requisitos para tener transacciones comerciales con un proveedor nuevo.

Alimentar el programa con las entradas y salidas de artículos, (insumos de papelería, cafetería y equipos) tanto para oficina principal como para los puntos de ventas.

Las órdenes de compras van con el aprobado de la administración.

Suministrar a los puntos de ventas de implementos de aseo

Medidas de control que faltan por implementar:

Tener un stock racional de insumos.

Arqueos de Inventarios físicos en el año tres veces.

Tener un buen sistema de etiquetado de activos fijos.

Depreciación de los activos Fijos.

Restringir la entrada a personas que no pertenecen al área de almacén.

Alimentar el módulo de inventarios en el momento oportuno, cuando se compren mercancías y cuando se efectuó la venta.

Confrontación periódica del acta de responsabilidades sobre inventarios.

Inventarios Selectivos aleatorios (3 veces al año)

Revisión de bolsos al personal y a visitantes al momento de entrar y salir de las instalaciones de la empresa.

Inventarios físicos periódicos (dos veces al año).

Aunque existen actividades de control en el área de Almacén, no son suficiente, de acuerdo a las necesidades y el volumen de mercancías que maneja la empresa.

3.4.4 Información y comunicación. 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 conteniendo 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. Así mismo, debe contarse con medios para comunicar información relevante hacia los mandos superiores, así como a entidades externas. Los elementos que integran este componente son:

Información, está fuera de discusión la importancia de este elemento durante el desarrollo de las actividades, la información tanto generada internamente como aquella que se refiere a eventos acontecidos en el exterior, es también parte esencial de la toma de decisiones así como del seguimiento de las operaciones. La información cumple distintos propósitos a diferentes niveles tales como sistemas integrados a la estructura, sistemas integrados a las operaciones, calidad de la información.

En la medida que los sistemas de información apoyan las operaciones, en esa misma medida se convierten en un mecanismo de control útil.

Comunicación, al respecto también es claro que deben existir adecuados canales para que el personal conozca sus responsabilidades sobre el 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 de vital importancia.

En relación con los canales de comunicación con el exterior, estos son el medio a través del cual se obtiene o proporciona la información relativa clientes, proveedores, contratistas, entre otros. Así mismo son necesarios para proporcionar información a las entidades reguladoras sobre las operaciones de la empresa e inclusive sobre el funcionamiento de su sistema de control.

La empresa Distribuidora Mayorista SAS., no cuenta con una comunicación oportuna, la información no circula como debe ser en todos los sentidos de la organización. Los canales de comunicación no presentan un grado de eficiencia adecuado a las necesidades de información interna y externa.

La comunicación en el área de Almacén es muy débil, con el resto de los departamentos, no llega en el momento preciso, el responsable de almacén en ocasiones no tiene conocimiento de nuevos productos adquiridos por la empresa, los llamados de atención se hacen de forma verbal cuando un trabajador incurre en una falta de atención. La comunicación con los proveedores es deficiente.

En cuanto a la información el área de almacén presenta un nivel medio, se pudo identificar que la información que ingresa, no se procesa de inmediato, es decir cuando llegan la mercancía a la empresa, está reposa en los pasillos o en el área de almacén sin darle el ingreso al inventario utilizando el software contable. Un aspecto positivo es el hecho de que los pedidos son responsabilidad exclusiva del administrador, pero se debe involucrar más al responsable del área. En cuanto a la información operacional, financiera y de cumplimiento esta no se da de forma oportuna, ya que cuando llega la mercancía, equipos o insumos no los ingresan de manera inmediata al sistema y no se tiene una información veraz y ágil de los

activos que posee la organización, la cual no ayuda a la toma de decisiones a la gerencia.

3.4.5. Supervisión y seguimiento del sistema de control. En general los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias.

Claro está que para ello se tomaron en consideración los riesgos y las limitaciones inherentes al control, sin embargo, las condiciones evolucionan permanentemente, debido tanto a factores externos como internos, peligrando 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 y del grado de efectividad mostrado por los distintos componentes y elementos de control.

Se podría considerar que la empresa no cuenta con una estructura de Control interno desarrollada, en el área de almacén necesita ser reforzada, ya que mantiene continuamente en movimiento por la actividad que realizan los empleados de esta sección. Hay que tener en cuenta que existe un riesgo muy alto, ya que la mercancía en esta organización representan más del 50% de los Activos totales, por lo cual se deben proteger estos recursos evitando riesgos de fraude, o robo. También se pudo observar que las ordenes de entrada y salidas de mercancías no se llenan en su totalidad, esto ayuda que no exista control, ya que no se pueden realizar los registros en el software de contabilidad.

3.4.6. Participantes y sus responsabilidades. Todo el personal tiene alguna responsabilidad sobre el control, la gerencia es la responsable del sistema de control y debe asumir su propiedad. Los ejecutivos financieros tienen un papel importante en la forma en que la Gerencia ejercita el control, no obstante que todo el personal es responsable de controlar sus propias áreas.

La presente investigación nos permite manifestar que la empresa Distribuidora Mayorista SAS debe procurar el trabajo en equipo para que las diferentes áreas generen información precisa y oportuna, y la gerencia tome decisiones acertadas.

Es necesario que la empresa cuente con un sistema de control interno estructurado, y aunque como se ha venido planteando a lo largo de este documento, la responsabilidad del mismo recae sobre la gerencia, este puede delegar su control en un funcionario experto en el tema o asesor, que lo mantenga informado sobre su evolución, logros alcanzados, deficiencias, riesgos, desempeño del personal, etc.,

Se puede concluir que el principal problema que se observa en la Distribuidora mayorista s.a.s. es en la falta de control en el áreas de Inventarios debido a que su administración se encuentra centralizada, es decir es llevada por una sola persona que en este caso es el administrador. De esta manera surge la necesidad de diseñar mayores y efectivos controles sobre dichas áreas, que se ajusten a la necesidad de la empresa; así como poder determinar el grado de eficiencia, efectividad y economía de las actividades actuales, de tal manera que se pueda mejorar continuamente en base a la propuesta. Con esto se logrará maximizar la calidad del servicio al cliente y mantener una oportuna información sobre los artículos que mantiene en stock la empresa. Al no contar con un modelo de control interno no se podrá monitorear adecuadamente los procesos que la empresa tenga (sin importar que estos procesos sean empíricos), desencadenando en riesgos que pueden afectar la salud organizacional tales como: No tener un control de las operaciones que se realicen diariamente sobre los artículos.

No realizar los procedimientos necesarios en los procesos para alcanzar un efectivo control.

No tener una división de responsabilidades dentro de la organización

No contar con la suficiente información en el momento de la toma de decisiones.

No contar con las bases suficientes en el momento de intentar ampliar el mercado.

No cumplir con los planes y objetivos de las áreas.

Es por ello que para lograr la eficacia y eficiencia en cada uno de los procesos y Operaciones es indispensable contar con un modelo de control interno aplicable a este tipo de negocio, teniendo en cuenta los riesgos que se pueden presentar con la finalidad de aportar para la obtención de los beneficios que la empresa busca.

4. DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS Y EL ÁREA DE INVENTARIOS

APLICADO AL CASO: DE LA DISTRIBUIDORA MAYORISTA

4.1 AMBIENTE DE CONTROL DEL ÁREA DE INVENTARIOS

La DISTRIBUIDORA MAYORISTA actualmente mantiene un solo establecimiento que cuenta con dos secciones. En la planta baja se almacena alrededor de 2000 pacas de gaseosas de los diferentes productos en presentación de litros, goopack

existen alrededor de 40 clases de productos que mantienen constante movimiento, (cabe resaltar que no se mencionan algunos productos ya que no mantienen tanta incidencia en el inventario) y pese a tener instalado un sistema computacional en el que después de revisar existen varios módulos que ayudarían a mantener un control de las existencias de la bodega no se utiliza correctamente, según lo investigado este problema tiene que ver con la falta de soporte técnico y el poco tiempo que la administración cuenta para realizar este trabajo.

4.2. PROCESOS ACTUALES DE LA DISTRIBUIDORA MAYORISTA

Tabla 2. Toma física del inventario

N	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1	Programación del día fecha y hora a realizarse la toma del inventario	ADMINISTRADOR
2	Generación de un reporte del sistema y de manera manual si faltan artículos que no han sido ingresados	Jefe de compras
3	Verificación física de los artículos según el reporte	Bodeguero

4	Se realiza únicamente un conteo	Admón. y bodeguero
5	Actualización del sistema	Jefe de compras

Fuente: Creación Propia

Tabla 3: NARRATIVA DEL PROCESO ACTUAL DE RECEPCIÓN DE MERCADERÍA

N	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1	Asignación del lugar para la mercadería	BODEGUERO
2	Recepción y control de las facturas	JEFE DE COMPRAS
3	Verificación de calidad	JEFE DE COMPRAS
4	Devolución de los productos que se encuentren en malas condiciones	JEFE DE COMPRAS
5	Ingreso de los artículos al sistema	JEFE DE COMPRAS

Tabla 4: Devolución de la mercadería

N	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
	Ingreso de los artículos de acuerdo al detalle de la factura	Bodeguero
	Se verifica el estado del producto, es decir fecha de caducidad, y peso del mismo	admón.
	Se procede a llenar el documento que deje constancia de la devolución	Jefe de compras
	Se retira de manera física los productos con problemas.	bodeguero

Fuente: Creación Propia

4.3. EVALUACIÓN DEL RIESGO

La evaluación del riesgo es importante debido a que mediante este análisis se va a evaluar los sectores de la organización que son los más sensibles y tienen mayor grado de generar riesgo impactando a la organización

El objetivo de evaluar el riesgo es:

Poner más atención a las áreas críticas y brindar un tratamiento especial debido al impacto que estas generan.

Ponderar estos riesgos de acuerdo a su probabilidad de impacto, de tal forma que se genere una alerta.

Evaluar la efectividad de los controles existentes con la finalidad de atenuar el impacto de los riesgos.

Tomar decisiones al instante evitando de esta manera se generen pérdidas materiales o en valores.

Mejorar los procesos de la organización

Para la evaluación del riesgo es necesario contar con la elaboración de los cuestionarios de control interno para cada una de las cuentas que se están evaluando puesto que la información que se obtenga de su aplicación, serán la base para el desarrollo de la propuesta.

A continuación se presenta los cuestionarios con sus respectivas respuestas, las cuales fueron tomadas a las personas que laboran dentro del establecimiento. Se diseñaron preguntas cerradas pero a pesar de esto en algunas se agregó un comentario que ayuda a despejar las dudas que pueda tener el lector.

Es necesario también precisar que al momento de aplicar el cuestionario de control Interno en el área de Crédito y Cobranza el Administrador del negocio no se encontraba presente por esta razón las preguntas fueron aplicadas tanto a la Señora Encargada del área de Ventas junto con el Contador quienes supieron brindar la información necesaria que se buscaba con estas preguntas.

Para la aplicación del cuestionario de Control Interno del Área de Inventarios fue necesario contar con la presencia de Administrador, el bodeguero y el auxiliar de bodega ya que esta información es conocida en su totalidad únicamente por estas personas.

Inexistencia de un manual de procedimiento

Condición

Dentro de la DISTRIBUIDORA MAYORISTA S.A.S, muchos de los controles son realizados de manera empírica y en ocasiones planificación en la realización de tareas como es la de controlar los inventarios y cartera.

Criterio

Es necesario que se trabaje con documentación interna que ayude a crear diferentes puntos de control recepción - almacenamiento - salida de la mercadería. Y además en el otorgamiento, seguimiento entidad otorga.

Causa

En su mayoría los procesos que la empresa mantiene únicamente son conocidos por la administración, las necesidades se incrementan las obligaciones pero no se ha creado un manual con el que se sustente cumplimiento de las obligaciones

Efecto

La falta de un manual y de políticas en los que conste la manera de realización de las tareas ocasiona que el personal no se encuentre en la capacidad de efectuar las tareas que son indispensables en la DISTRIBUIDORA MAYORISTA S.A.S

El haber tomado decisiones incorrectas es otro de los efectos que este hallazgo contrae, ya que se ha adquirido mercadería

Innecesaria o solicitada productos en una presentación incorrecta.

La ausencia de manuales de procedimiento y políticas en las áreas estudiadas es un detonante que permite que en la organización exista desorganización y puntos de control.

Es importante definir y diseñar de manera flexible tanto políticas como procedimientos con el objetivo de que se tenga claro quiénes son los responsables de las tareas y de esta manera definir puntos de control que aseguren un mejor manejo en las actividades, además de esto es importante que a lo largo del tiempo estas se puedan acoplar sin problemas a los cambios que en la entidad surjan.

Pérdidas de mercancías.

Condición:

Un punto muy vulnerable que dentro del estudio del negocio se ha observado es que tampoco se cuenta con descuentos o con algún castigo al momento de registrarse pérdida de mercadería y únicamente lo asume la administración convirtiéndose así en una pérdida directa.

Criterio:

La administración se hace responsable de las pérdidas.

Causa:

No se ha aplicado por parte de la administración ningún descuento o sanción por descuido o por pensar que las pérdidas son Mínimas y no contraen ningún riesgo.

Efecto:

El personal no se preocupa por mantener la mercadería en un buen recaudo puesto que no tiene ninguna sanción. Además afecta directamente al resultado final de cada ejercicio

CONCLUSIÓN: La falta de compromiso por el personal ayuda a que sin importar el número de políticas o manuales se continúe con el mismo comportamiento.

RECOMENDACIÓN: La aplicación de sanciones económicas ya que es la única manera de que el personal se eduque y concientice que los esfuerzos que se hagan va en beneficio de la colectividad.

Caducidad de los productos

Condición:

No se revisan las fechas de caducidad de los productos perecederos de manera constante.

Criterio:

No hay un control definido ni periódico.

Causa:

Falta de control por parte del personal de la bodega.

Efecto:

Desencadena en pérdidas de dinero y tiempo ya que al devolver la mercadería por lo menos la bodega no cuenta con el producto en 3 días generando pérdidas en las ventas.

CONCLUSIÓN: Sin importar el producto y la fecha de ingreso que ingrese a bodega es necesario contar con la continua revisión del estado del mismo.

RECOMENDACIÓN: La revisión integral de la mercadería es decir, desde el momento de recibir la mercadería, hasta que se realiza la venta junto con un documento que sea el respaldo de que este control se está realizando ayudará a mejorar el control y reducir el riesgo.

No se registra el consumo interno

Condición:

No existe un criterio para definir al momento de realizar una toma física si los productos que faltan son por pérdidas o por consumo interno.

Criterio: No existen políticas de registro del consumo

Causa:

Al ser una empresa familiar y centralizar su mercado en productos de primera necesidad, la administración utiliza los artículos pero no existe un control de los mismos.

Efecto:

Al realizar un conteo físico no se conoce cuáles son los productos que se han consumido y se tiene problemas al momento de cuadrar en el sistema.

CONCLUSIÓN: Es necesario que cualquier movimiento sea registrado sin importar que sea mínimo de esta manera la entidad asegura el control del porque falta mercadería con documentos que respaldan.

RECOMENDACIÓN: El trabajar con un documento en el cual se anote si ha existido el consumo interno ayudará a disminuir que se pueda filtrar artículos y culpar de consumo interno o desviar la atención en robos intencionales o pérdidas por descuido del personal

Falta de capacitación

Condición:

La falta de capacitación recibida por los dueños es uno de los principales problemas, ya que al desconocer maneras de controlar su cartera, simplemente no recuperan la cartera a tiempo y en algunos casos corren el riesgo de que se conviertan en incobrables.

Criterio:

Si existen cursos de capacitación.

Causa:

Al no contar con puntos de control no se visualiza los requerimientos o la ausencia de conocimiento que el personal acarrea

Efecto:

Al no ponderar el nivel de conocimiento se pierde el interés del personal por perseguir los objetivos de la empresa, afectando de esta manera a los ingresos netos que la entidad pueda intentar percibir.

CONCLUSIÓN: Es importante que el personal se encuentre capacitado al 100% para ocupar su puesto y defender sus actividades.

RECOMENDACIÓN: Si bien es cierto el presupuesto puede ser reducido, es importante que por lo menos una vez al año el personal sea capacitado de manera completa y comprenda cada uno cuáles son sus responsabilidades.

Ausencia de un cronograma de toma física del inventario

Condición:

La falta de una división jerárquica al interior de la entidad hace que no se pueda contar con un cronograma pre establecido para el levantamiento de inventarios físicos.

Criterio:

Existe un calendario de toma física de inventario.

Causa:

El no contar con políticas establecidas, hace que los problemas como pérdidas de los artículos no se asimilen por parte de la administración además de que el personal no cuenta con la capacitación suficiente para efectuar esta labor.

Efecto:

Al no contar con el inventario actualizado ni un responsable directo de esta actividad, la administración puede adquirir producto de manera innecesaria utilizando el capital de trabajo que podría ser utilizado en otras actividades. Además que los datos que arroja el sistema no concuerdan con el de las partidas de los kárdex.

CONCLUSIÓN: Si no se presenta una adecuada información la entidad puede tener problemas internos y hasta puede llegar hasta litigios con el fisco.

RECOMENDACIÓN: Es recomendable mantener actualizado el sistema de manera mensual, para que al momento del fin del periodo el trabajo pueda tener un cimiento de donde partir.

Inexistencia de un documento que respalde la entrega de mercancías.

Condición:

No se cuenta con un documento que respalde la salida de mercadería cuando únicamente los clientes cancelan los productos pero estos son retirados por terceras personas.

Criterio:

Debería existir un documento de control

Causa:

En varias ocasiones se han suscitado robos o equivocaciones al momento de entregar la mercadería.

Efecto:

Al perjudicar al cliente simplemente este tiende a buscar otra opción de compra, otro efecto es la pérdida de la mercadería y la buena imagen que se pueda tratar de brindar al exterior.

CONCLUSIÓN Es necesario contar con el respaldo documentario para evitar problemas posteriores con los clientes.

RECOMENDACIÓN La utilización inmediata por parte del encargado de ventas de este documento evitará que este problema se vuelva a presentar.

4.4. SUPERVISIÓN

– entrega de resultados y relación costo beneficio del diseño.

En este aparte, es necesario que por parte de la gerencia, se establezcan los siguientes controles, que permitan supervisar tanto las existencias de mercancías, como el estado de la cartera.

Inventarios físicos con una periodicidad no superior a un mes.

Verificación de fechas de vencimientos de productos perecederos.

Verificación de averías y deterioros por golpes o condiciones de almacenamiento.

Verificación de facturas con base a entradas de almacén

Estado de cartera de proveedores por vencimiento.

4.4.1 Información y comunicación para el área de crédito y cobranza y la sección de inventarios.

Un sistema de información bien definido permite identificar, recoger, procesar e

Informar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas prevista a tal efecto.

Es de vital importancia la comunicación entre las diversas áreas de la organización debido a la existencia de la interrelación con el único fin de dar el seguimiento a las facturas pendientes de cobro y también con el manejo de la mercadería en el área de inventarios.

El área de inventarios debe estar en continua coordinación con la administración para determinar la compra de mercadería y demás acciones que sean necesarias

Para el óptimo manejo de esta área.

La información que el personal de la Proveedora J.A. manejará debe transmitirse de una manera multidireccional generando un clima de comunicación sólido pero

Siempre respetando las jerarquías que existe en la organización.

La comunicación es inherente a los sistemas de información, todo el personal debe conocer a tiempo, Es importante que cualquier decisión que se tome por los

Responsables de cada área se informe tanto al bodeguero como al auxiliar de bodega para que ellos conozcan los cambios y puedan ejercer los cambios, si es que los hubiera, lo más pronto.

4.4.2. Supervisión y monitoreo para el área de crédito y cobranza y la sección de inventarios.

El monitoreo es importante en todos los procesos de control implementados en la Entidad y más aún si es un sistema de control interno el cual mide o ayuda a incrementar la efectividad y validez de los procesos y de las personas encargadas.

Es por ello que es importante mantener un seguimiento en la realización de cada proceso de manera que se pueda realizar correcciones a los procedimientos ineficientes, brindando una respuesta oportuna a las necesidades de la organización.

Rotación inmediata de inventarios

Una segunda estrategia que la empresa familiar puede aplicar para optimizar su efectivo es reducir la edad promedio de inventario para esto es necesario: Provisión inmediata de la mercadería solicitada

Abastecimiento oportuno, y exhibición del producto Lo más importante es mantener el control en el proceso de compras para adquirir únicamente lo necesario y exigir que las perchas se mantengan llenas para evitar que el producto se congele.

Aceleración en la recuperación de saldos por cobrar

La aceleración en el cobro de los saldos a clientes constituye detener la inmovilización de recursos financieros que podrían ser utilizados en otras inversiones que generen utilidad adicional.

Esta estrategia está ligada al correcto control de la cartera es decir implementando los controles mencionados para el Departamento de crédito y cobranza se podrán controlar la cobranza de los saldos, sin disminuir el margen de ventas y sin correr el riesgo de perder clientes.

Área de inventarios

- Mantener un personal 100% capacitado.
- Reducción en un 90% el riesgo de realizar compras innecesarias.
- Se estima que diariamente existe una pérdida por robos de \$6000.000 millones como mínimo. Es por ello que en base a la propuesta se disminuirá el índice de robos en un 80%.
- Confiablez del 95% en la información obtenida.
- Mantenimiento de archivos físicos sobre los movimientos del inventario de artículos.
- Determinación de parámetros exactos en la toma física de inventarios.
- Control eficaz sobre los productos caducados, defectuosos y en mal estado. Evitar el ingreso de productos en mal estado o con fechas a punto de cumplirse ayudará a mejorar y cumplir con el objetivo comercial de ofrecer un buen producto

y mejorar el servicio, además de obligar al proveedor a mejorar su control de despacho

Área de cartera

- Control permanente y oportuno del 100% de la cartera.
- Aplicación adecuada de índices de gestión y financieros. Que permitan evaluar el desempeño del personal y mejoren la toma de decisiones en lo que se refiere a ampliación o reducción de los días de crédito, conocimiento del personal sobre los procesos de cobro, manejo de los archivos de información.
- Mantener un monitoreo diario de los movimientos de la cartera.
- Establecer porcentajes de descuento.
- Reducción del 10% de clientes morosos.
- Aumento del 30% de la eficiencia de cobranza.
- Operaciones mediante el servicio de data crédito Mediante este costo se espera mantener una cartera saludable al momento de recibir pagos con cheques, evitando así el otorgar créditos a personas que tengan problemas crediticios, este sistema se plantea puesto que su conexión asegura que la información es a tiempo real y confiable.

Diseño del sistema de control internos para el manejo de los inventarios del establecimiento de comercio distribuidora mayorista.

4.5 MANUALES DE PROCEDIMIENTO.

4.5.1 Procedimiento para el Proceso de levantamiento de inventario físico.

Planificar

Se registró este proceso que actualmente realiza la empresa con el fin de garantizar la buena administración de los inventarios y para conocer exactamente el estado y existencia actual de la mercancía, permitir el buen manejo en la asignación de precios y distribución de la misma.

También para tener control de la mercancía que se manejan protegiendo de esta manera la seguridad, orden y control de nuestros procesos, evitando de esta manera inconformidades y reglamentando su aplicación.

Objetivos

Del Proceso: Disponer de la información verídica de la mercancía para asegurar la buena administración de los inventarios y lograr así la satisfacción de los clientes.

Del Procedimiento: Verificar las existencias físicas de los artículos en el almacén contra los controles documentales de entrada y salida, y para determinar las necesidades y situación de existencia a fin de mantener actualizados los inventarios y evaluar los instrumentos de control.

Alcance

Este procedimiento se lleva a cabo en todo el establecimiento de comercio, para conocer las existencias de la mercancía del almacén, se recomienda realizar como mínimo cada 3 meses un inventario físico.

Recursos

Personal (Administrador, Almacenista, Auxiliar Contable, Auxiliar de Venta, Contador Externo) calculadora, papelería, computador.

Entradas del proceso

La mercancía ya viene como producto terminado listo para su distribución en bodega y posterior exhibición, y proviene de diferentes ciudades del país.

Salidas del proceso

Información detallada sobre las existencias de mercancías no elaboradas por la empresa, el cual incluye información adicional, como estado de la mercancía, antigüedad y obsolescencia.

Hacer

Cada vez que se quiera llevar un control sobre las existencias de mercancía siguiendo el programa establecido, el personal de la empresa DISTRIBUIDORA MAYORISTA. Indicado en el numeral de los recursos, debe llevar a cabo el siguiente procedimiento documentado:

Realizar pre inventario, (Reacomodo de artículos).

Identifica todos los artículos que se encuentran en existencias dentro del almacén.

Elaborar un listado del total de los artículos existentes en el almacén.

Elabora “acta” de inicio de inventario, la cual contiene el nombre de las personas responsables de realizar el inventario.

Realizar de acuerdo con el calendario de levantamiento del inventario, el conteo de existencia en el almacén y registra el formato de inventario físico.

Verifica que los registros por artículos en el sistema interno del almacén contemplen que estén registrados todos los movimientos de entradas y salidas del almacén.

Verifican si existen diferencias entre el formato de “Inventario Físico” contra los registros por artículos en el sistema interno.

En caso de que “Si” existan diferencias, investiga cuales fueron las diferencias encontradas por cada artículo y el formato de “Inventario Físico”.

En caso de que persistan las diferencias, se asentara en el “acta” de cierre, se realizan los ajustes correspondientes en el sistema interno del almacén, se aclaran estos y se registran las evidencias correspondientes.

Elabora reporte de existencias de todos los artículos y registra el formato de “Inventario físico” final.

En caso de que no existan diferencias, elabora reporte de existencias y diligencia el formato de “inventario físico” final en original y copia, y

Levanta “acta” de cierre del “inventario físico” del almacén en el que se hace constar todos los hechos relevantes ocurridos, así como las acciones correctivas a implementar si fuese el caso, firmando en ellas las personas que intervinieron.

Actuar, asegurar, actualizar o ajustar

Como manifestación de la mejora continua de este proceso, se actúa: en la medida que los requisitos del cliente lo exige, cuando se reciben quejas o

reclamos repetitivos, como resultado de la implementación de acciones correctivas y/o acciones preventivas.

4.5.2 Procedimiento para el Proceso de compra de mercancía

Planificar

Se registró este proceso que actualmente realiza la empresa con el fin de controlar la recepción documental y física de las compras de artículos, conforme a los términos de calidad y cantidad requerida por el almacén y pactada con los proveedores.

Objetivos

Del Proceso: Disponer en la bodega de almacenamiento la mercancía necesaria para nuestros clientes y de esta manera cumplir con los compromisos adquiridos por el departamento de ventas.

Del Procedimiento: Asegurar la secuencia correcta de todos los pasos necesarios para poder llevar a cabo la recepción de la compra de mercancía según lo planeado.

Alcance

Este procedimiento se lleva a cabo en el área de compra de mercancía, para manejar de forma clara y segura lo que entra al almacén.

Recursos

Personal (Administrador, Almacenista.) calculadora, papelería, computador.

Entradas del proceso

La mercancía ya viene como producto terminado listo para su distribución en bodega y posterior exhibición, y proviene de distintas ciudades del país. Fundamentalmente se soporta la entrada utilizando como soporte la factura de compra o la remisión de mercancía que realiza el proveedor.

Salidas del proceso

El proceso debe brindar información relacionada con la cantidad de mercancía recibida, el valor unitario de los diferentes productos, referencias de fábrica y demás elementos que permitan identificar la mercancía que entra al almacén.

Hacer

Cada vez que se quiera comprar Mercancías para la venta siguiendo el programa establecido, el personal de la empresa DISTRIBUIDORA MAYORISTA. Indicado en el numeral de los recursos, debe llevar a cabo el siguiente procedimiento documentado:

El administrador entrega al almacenista la copia de los pedidos de artículos que se recibirán en el almacén.

El almacenista recibe y archiva los pedidos de forma consecutiva.

El administrador recibe el original de la factura de quien entrega el bien

Luego coteja el contenido de la factura contra la copia del pedido, (cantidad, precio, y descripción del artículo).

Si no coinciden los datos, notifica telefónicamente al proveedor las diferencias encontradas y las anota en la factura y se la pasa al almacenista.

El almacenista revisa las diferencias y se procede la compra a través de una nota crédito o cambio de factura y comunica al administrador que se reciba la mercancía.

El administrador revisa las características, cantidad y calidad del bien.

Recibe el artículo, sella y firma de recibido original y copia de la factura, entrega original a quien le entrego el artículo y retiene la copia y procede a pagar el flete.

Se procede a distribuir la mercancía comprada a bodega y sala de venta.

Actuar, asegurar, actualizar o ajustar

Como manifestación de la mejora continua de este proceso, se actúa: en la medida que las requisiciones de compras lo adquieran, para asegurar así la cantidad y calidad del bien, como resultado de la implementación de acciones correctivas y/o acciones preventivas.

4.5.3 Procedimiento para el Proceso de venta de mercancía.

Planificar

Se registró este proceso que actualmente realiza la empresa con el fin de garantizar al almacén que las salidas de la mercancía sean las previstas, y para establecer un modelo de ventas efectivo que estimule a los clientes.

Objetivos

Del Proceso: Disponer de un modelo de ventas promoviendo la rotación efectiva de la mercancía.

Del Procedimiento: Verificar el cumplimiento de los controles de venta estipulados para dicho fin.

Alcance

Este procedimiento se lleva a cabo en el área de ventas del establecimiento de comercio, para conocer las salidas y rotación de la mercancía.

Recursos

Personal (Administrador, Almacenista, Auxiliar Contable, Auxiliar de Venta, Contador Externo) calculadora, papelería, computador.

Entradas del proceso

Constituye soporte para iniciar el proceso, el requerimiento escrito o verbal que realiza el cliente, y que se perfecciona con la correspondiente factura de venta o la remisión de mercancía que se hace al cliente.

Salidas del proceso

Está representada por información relacionada con el proceso de venta, gustos del clientes, factores de inconformidad que no permitieron la venta, y en el evento de perfeccionar la venta con el correspondiente factura de venta.

Hacer

Cada vez que se quiera llevar un control sobre venta de mercancía siguiendo el programa establecido, el personal del Establecimiento de Comercio DISTRIBUIDORA MAYORISTA. Indicado en el numeral de los recursos, debe llevar a cabo el siguiente procedimiento documentado:

El auxiliar de ventas visita o llama a los clientes para ofrecerles la mercancía recién llegada.

El auxiliar de ventas recibe de los clientes las peticiones sugeridas para tenerlas en cuenta y pedir posteriormente dichos modelos.

El auxiliar de ventas verifica en cartera la existencia de clientes morosos y elabora un listado para su cobro.

Actuar, asegurar, actualizar o ajustar

Como manifestación de la mejora continua de este proceso, se actúa: en la medida que los requisitos de venta de mercancía lo exige, cuando se reciben quejas o reclamos repetitivos, como resultado de la implementación de acciones correctivas y/o acciones preventivas.

4.5.4 Procedimiento para el proceso devolución de la mercancía a proveedores.

Planificar

Se registró este proceso para establecer los lineamientos y acciones a seguir para que la devolución de mercancías a proveedores, se efectuó de acuerdo a los tiempos establecidos.

Objetivos

Del Proceso: Disponer de un modelo de devolución de ventas a proveedores que permita evacuar la mercancía que no rota en el almacén.

Del Procedimiento: Verificar el cumplimiento de los controles de devolución de mercancía a proveedores.

Alcance

Este procedimiento se lleva a cabo en el área de ventas y de almacenamiento del establecimiento de comercio, para conocer las devoluciones efectuadas.

Recursos

Personal (Administrador, Almacenista, Auxiliar Contable, Auxiliar de Venta, Contador Externo) calculadora, papelería, computador.

Entradas del proceso

La mercancía ya viene como producto terminado listo para su distribución en bodega y posterior exhibición, y proviene de la ciudad de Medellín (Antioquia).

Salidas del proceso

La mercancía que se encuentra almacenada es distribuida en la sala de venta para su posterior venta al cliente, registro de la documentación de inventarios y soportes para ventas del artículo a satisfacción.

Hacer

Cada vez que se quiera llevar un control sobre devolución de mercancía a proveedores siguiendo el programa establecido, el personal del Establecimiento de Comercio DISTRIBUIDORA MAYORISTA. Indicado en el numeral de los recursos, debe llevar a cabo el siguiente procedimiento documentado:

El proceso para la devolución de mercancías a proveedores deberá ser permanente y se realizara exclusivamente en función de:

- a) Mercancía de lento desplazamiento; es decir, mercancía que no tuvo rotación adecuada en un lapso de 30 días posteriores a la fecha de compra.
- b) Mercancía de nulo desplazamiento: Toda aquella mercancía que en un lapso de 30 a 45 días posteriores a la fecha de compra no se ha vendido.
- c) Mercancía en mal estado como resultado del manejo de la misma y/o haya sufrido deterioro, exceptuando casos en los que se convenga su reposición.

La autorización de las devoluciones de la mercancía a proveedores será responsabilidad del administrador quien firma la remisión-factura respectiva de la devolución.

Para el trámite de las devoluciones de mercancía a proveedores, se deberán de pasar informe al almacenista encargado del inventario para que descargue las unidades, y al auxiliar contable para que realice los respectivos registros y descuentos de la devolución.

Las devoluciones, en el caso de artículos de temporada, modas y de introducción serán devueltos con 10 días de anticipación, de la fecha programada para el pago, aplicando a su vez esta devolución al pago.

El administrador del almacén, supervisara el desplazamiento y rotación de la mercancía a fin de que las devoluciones se hagan oportunamente, apoyándose en la hoja de control de existencia de mercancía.

El administrador del almacén será el responsable directo de las devoluciones a proveedores.

El administrador deberá llevar una libreta de devoluciones por aplicar, donde el auxiliar de venta lleva el registro de las devoluciones efectuadas hasta la fecha y y registrar diariamente en el sistema automatizado o manual según sea el caso, emitiendo los reportes correspondientes, y devuelto al administrador.

El administrador del almacén y el auxiliar de venta verificaran y cuantificara la devolución en presencia del representante del proveedor, solicitándole que firme en la remisión factura.

Todos los gastos de traslado en la devolución de mercancía será por cuenta del proveedor.

Actuar, asegurar, actualizar o ajustar

Como manifestación de la mejora continua de este proceso, se actúa: en la medida que se necesite llevar el control de la devolución de las mercancías a proveedores, para implementar los respectivos controles y aplicar acciones correctivas.

4.5.5 Procedimiento para el proceso de recepción de mercancía.

Planificar

Se registró este proceso para establecer una de las funciones donde se reconoce por primera vez la adquisición de la mercancía, así como el pasivo relacionado. Los artículos que se reciben se inspeccionan en cantidad y calidad.

Objetivos

Del Proceso: Disponer de un modelo de recepción de compras que permite verificar por primera vez la cantidad y calidad de la mercancía.

Del Procedimiento: Verificar el cumplimiento de los controles de recepción de mercancía.

Alcance

Este procedimiento se lleva a cabo en el área de recepción del establecimiento de comercio, para conocer la veracidad de la mercancía.

Recursos

Personal (Auxiliar Contable, Auxiliar de Venta) calculadora, papelería, computador.

Entradas del proceso

La mercancía ya viene como producto terminado listo para su distribución en bodega y posterior exhibición, y proviene de la ciudad de Medellín (Antioquia).

Salidas del proceso

La mercancía que se encuentra almacenada es distribuida en la sala de venta para su posterior venta al cliente, registro de la documentación de inventarios y soportes para ventas del artículo a satisfacción.

Hacer

Cada vez que se quiera llevar un control sobre recepción de mercancía siguiendo el programa establecido, el personal del Establecimiento de Comercio DISTRIBUIDORA MAYORISTA. Indicado en el numeral de los recursos, debe llevar a cabo el siguiente procedimiento documentado:

Una vez llegada la mercancía al almacén, el auxiliar de venta verifica la factura de venta con la orden de compra que cumpla con los requisitos exigidos (calidad, cantidad, marca) solicitada.

Después de revisar el estado de la mercancía, el auxiliar de venta firma el documento que trae la transportadora de recibido (dependiendo la negociación a veces es contra entrega) y se guarda en la bodega del almacén.

Luego de ingresar todo el pedido, la orden de entrada junto con la factura de venta es llevada al auxiliar contable.

El auxiliar contable realiza la interface entre los programas contables y del inventario y genera la orden de pago, estos documentos deben ir firmados.

Después de ingresar la mercancía al sistema, el auxiliar de venta debe guardar o archivar la orden de entrada e informar al administrador.

Actuar, asegurar, actualizar o ajustar

Como manifestación de la mejora continua de este proceso, se actúa: en la medida que se necesite llevar el control de la recepción de mercancía, para implementar los respectivos controles y aplicar acciones correctivas.

4.5.6 Procedimiento para el proceso de almacenaje de la mercancía.

Planificar

Se registró este proceso para establecer una de las funciones que consiste en la ubicación de la mercancía en los espacios físicos, que para tal efecto haya dispuesto el almacén.

Objetivos

Del Proceso: Disponer de un modelo de almacenaje de la mercancía que permita facilitar su búsqueda y despacho al cliente.

Del Procedimiento: Verificar el cumplimiento de los controles de almacenaje de la mercancía.

Alcance

Este procedimiento se lleva a cabo en el área de almacenaje del establecimiento de comercio, donde la mercancía es ordenada y ubicada de acuerdo a su nivel de rotación.

Recursos

Personal (Administrador y almacenista) computador.

Entradas del proceso

La mercancía ya viene como producto terminado listo para su distribución en bodega y posterior exhibición, y proviene de las principales ciudades del país

Salidas del proceso

La mercancía que se encuentra almacenada es distribuida y clasificada en Bodega para su posterior venta al cliente, registro de la documentación de inventarios y soportes para ventas del artículo a satisfacción.

Hacer

Cada vez que se quiera llevar un control sobre almacenaje de la mercancía siguiendo el programa establecido, el personal del Establecimiento de Comercio DISTRIBUIDORA MAYORISTA. Indicado en el numeral de los recursos, debe llevar a cabo el siguiente procedimiento documentado:

Realizada la recepción, el administrador verifica en su terminal (computador), si el código del producto existe en el sistema de control de inventario. En caso de que no exista dicho código procede a crearlo en el sistema de control de inventario, indicando solamente código del producto y ubicación física.

El almacenista procede a ubicar la mercancía donde la indica el administrador.

Actuar, asegurar, actualizar o ajustar

Como manifestación de la mejora continua de este proceso, se actúa: en la medida que se necesite llevar el control del almacenaje de la mercancía, para implementar los respectivos controles y aplicar acciones correctivas.

4.5.7 Procedimiento para el proceso de facturación de la mercancía.

Planificar

Se registró este proceso para establecer una de las funciones que consiste en la elaboración de la factura de venta de acuerdo a la solicitud realizada por el cliente, donde se detalla las características y condiciones de la venta.

.

Objetivos

Del Proceso: Disponer de un modelo de facturación de la mercancía que permita facilitar el registro de las ventas y servir de soporte al cliente.

Del Procedimiento: Verificar el cumplimiento de los controles de facturación de la mercancía.

Alcance

Este procedimiento se lleva a cabo en el área de ventas del establecimiento de comercio, donde el cliente tiene acceso a la mercancía.

Recursos

Personal (auxiliar de ventas) computador, facturero.

Entradas del proceso

La mercancía ya viene como producto terminado listo para su distribución en bodega y posterior exhibición, y proviene de la ciudad de Medellín (Antioquia).

Salidas del proceso

La mercancía que se encuentra almacenada es distribuida en la sala de venta para su posterior venta al cliente, registro de la documentación de inventarios y soportes para ventas del artículo a satisfacción.

Hacer

Cada vez que se quiera llevar un control sobre la facturación de la mercancía siguiendo el programa establecido, el personal del Establecimiento de Comercio DISTRIBUIDORA MAYORISTA. Indicado en el numeral de los recursos, debe llevar a cabo el siguiente procedimiento documentado:

Se establecen dos procedimientos por ventas: crédito y contado.

Facturación por venta a crédito:

1- Se inicia el procedimiento, cuando el cliente solicita la mercancía. En caso de personería jurídica la solicitud se hace con una orden de compra, de lo contrario por la persona encargada del pago.

2- El vendedor verifica, en el computador, la existencia de mercancía y las condiciones de crédito del cliente. En caso de no estar solvente o excedido de su límite de crédito, se le notifica al cliente de tal situación y se le devuelve la orden

de compra si es persona jurídica. En caso contrario se procede a realizar la factura en el computador. En original y dos copias.

3- En caja, el cliente firma el original y las copias de la factura. La misma se distribuye de la siguiente manera:

- La primera copia para el cliente, y con esta retira la mercancía en el almacén.

- El original de la factura se envía al área de cartera.

- La segunda copia es archivada temporalmente en la sección de caja, para realizar al final del día, la relación venta y cuadre de caja.

Facturación por venta de contado:

1- Se inicia el procedimiento con la solicitud del cliente.

2- El vendedor verifica la existencia de la mercancía. En caso de que no exista se le notifica al cliente.

3- Si hay mercancía el vendedor elabora la factura, a través del computador, la misma sale impresa en la sección de caja en original y dos copias.

4- El vendedor firma y sella la factura a conformidad de haber recibido el dinero y entrega al cliente el original de la factura. Las copias son archivadas para la relación de ventas y cuadre de caja.

5- Con el original de la factura, el cliente se dirige al área de despacho para retirar la mercancía. El administrador debe sellar la factura en señal de entrega de la mercancía..

Actuar, asegurar, actualizar o ajustar

Como manifestación de la mejora continua de este proceso, se actúa: en la medida que se necesite llevar el control de la facturación de la mercancía, para implementar los respectivos controles y aplicar acciones correctivas.

4.5.8 Procedimiento para el proceso de registro contable.

Planificar

Se registró este proceso para asentar en el sistema de contabilidad, todos los datos que se generan en la transacciones financieras que afectan el inventario. Dichos registros se deben de hacer de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia.

Objetivos

Del Proceso: Disponer de un modelo de registro contable que permita llevar los movimientos contables establecidos.

Del Procedimiento: Verificar el cumplimiento de los controles de registro contable.

Alcance

Este procedimiento se lleva a cabo en el área de contabilidad y se recomienda para la contabilización de las operaciones relacionadas con el inventario, el método de inventario continuo o perpetuo, ya que permite conocer, en todo momento el valor total del inventario y la utilidad bruta que se genera en cada operación de venta.

Recursos

Personal (contador y auxiliar contable) computador.

Entradas del proceso

Va a diferir en función de los diferentes subprocesos que afectan el inventario a saber:

Levantamiento de Inventario Físico. - Ajustes.

Compra de Mercancías

Devoluciones en compras de mercancías.

Venta de Mercancías

Devoluciones en Ventas de mercancías.

Salidas del proceso

El comprobante de contabilidad que indica que el proceso se ha registrado correctamente:

Inventario Físico – Ajuste.

Entrada de Almacén – Factura de Compra.

Nota Contable - Devoluciones en Compras.

Factura de Venta – Salida de Inventarios.

Nota contable – Devoluciones en Ventas.

Hacer

Cada vez que se quiera llevar un control sobre el registro contable de la mercancía siguiendo el programa establecido, el personal del Establecimiento de Comercio DISTRIBUIDORA MAYORISTA. Indicado en el numeral de los recursos, debe llevar a cabo el siguiente procedimiento documentado:

De acuerdo con el tipo de transacción (compra, ventas o devoluciones de mercancía) se debe manejar el siguiente modelo de asientos, el mismo será presentado con un ejemplo para cada caso.

Compras en el país:

El almacén adquiere mercancía por valor de \$. XXXXX al proveedor Indeterminado, la operación genera un impuesto a las ventas de (Valor de la mercancía por tarifa IVA). El registro contable se debe elaborar de la siguiente manera:

Tabla 5: Registro contable Compras

DESCRIPCION DE LAS CUENTAS	DEBE	HABER
Inventario de mercancía	\$XXXXXX	
Crédito fiscal	\$XXXXXX	
Proveedores o Bancos		\$XXXXXX

Fuente: Creación Propia

Nota:

- 1) La cuenta acreditada dependerá si la operación es a crédito o al contado.
- 2) En caso que la empresa tenga que cancelar algún gasto por flete o Movilización de la mercancía, los mismos serán cargados al costo del Inventario.
- 3) Si se realizan cancelaciones que generen retenciones de impuestos, como por ejemplo los fletes, se tendrá que registrar el mismo efectuando un abono a la cuenta retenciones por pagar; por el método retenido.

Ventas de contado:

El cuadre de caja y la relación de venta del día xx/xx/xx presenta la siguiente información con respecto a las ventas de contado:

Concepto	Monto
Monto de la venta	XXXXXX
IVA	Monto de la venta x 16%
	XXXXX
Costo de venta	XXXXX

Tabla 6: Contabilización Costo de venta

DESCRIPCION DE LAS CUENTAS	DEBE	HABER
Caja	\$XXXXXX	
Costo de mercancía vendida	\$XXXXXX	
Inventario de mercancía		\$XXXXXX
Venta al contado		\$XXXXXX
IVA		\$XXXXXX

Fuente: Creación propia.

Ventas a crédito:

Igual que en el caso anterior; con la diferencia que el cargo es a la cuenta por cobrar por tratarse de una venta a crédito.

Tablas 7: Contabilización Ventas a créditos

DESCRIPCION DE LAS CUENTAS	DEBE	HABER
Clientes	\$XXXXXX	
Costo de mercancía vendida	\$XXXXXX	
Inventario de mercancía		\$XXXXXX
Venta a crédito		\$XXXXXX
IVA		\$XXXXXX

Fuente: Creación Propia.

Devoluciones al proveedor(compras nacionales):

Se realiza una devolución parcial de un grupo de mercancía correspondiente al proveedor indeterminado.

Concepto	Monto
Costo de la mercancía	\$XXXXXX
IVA	Costo de la mercancía x Tarifa IVA \$XXXXXX

Tabla 8: Contabilización de devoluciones en compras.

DESCRIPCION DE LAS CUENTAS	DEBE	HABER
Proveedores	\$XXXXXX	
Inventario de mercancía		\$XXXXXX
IVA		\$XXXXXX

Fuente: Creación propia.

Devoluciones por ventas al contado:

El cuadre de caja y la relación de venta del día xx/xx/xx, presenta la siguiente información con respecto a las devoluciones por ventas al contado.

Concepto	Monto
----------	-------

La administración determinara el tope y las condiciones para cancelar las devoluciones con dinero de la caja. En caso de que sobrepase el tope, se registra el pasivo y se cancelara con un cheque.

Devoluciones por ventas a crédito:

Igual que el caso anterior, con la diferencia que el abono es a la cuenta por cobrar por tratarse de una devolución por venta a crédito.

Tabla 10: Contabilización devoluciones de ventas a crédito.

DESCRIPCION DE LAS CUENTAS	DEBE	HABER
Inventario de mercancía	\$XXXXXX	
Venta a crédito	\$XXXXXX	
IVA	\$XXXXXX	
Costo de ventas		\$XXXXXX
Cuentas por cobrar		\$XXXXXX

Fuente: Creación propia.

4.6 MANUAL DE FUNCIONES

4.6.1 Administrador:

Denominación. Administrador

Localización Administrativa. Instalaciones de la empresa

Superior Inmediato. Junta de Socios

Subalternos Inmediatos. Secretaria Auxiliar Contable

Objetivo del Cargo. Garantizar el suministro continuo y oportuno de las mercancías para un buen desempeño en cada uno de los procesos que tiene la organización y mantener toda la mercancía que posee el almacén inventariado, lo cual facilite la localización inmediata de los mismos.

Funciones principal:

Cotizar, ejecutar órdenes de compras y servicios, según lo estipulado en las políticas del almacén.

Definir proveedores.

Vigilar que no se agoten las existencias de los artículos (Verificar máximos y mínimos).

Actualizar el inventario de mercancía para tener un buen control.

Las demás funciones inherentes al cargo.

Requisitos:

Educación. Tecnólogo o Profesional en Administración de Empresa, Contador Público o carreras afines.

Capacitación. Todo lo relacionado con manejo de inventarios, sistemas.

Experiencia. Tres años en cargos similares.

Observaciones. Persona ordenada, dinámica, hábil para la toma de decisiones, con excelentes relaciones comerciales.

4.6.2 Almacenista:

Denominación. Almacenista

Localización Administrativa. Almacén

Superior Inmediato. Administrador

Subalternos Inmediatos. Ninguno

Objetivo del Cargo:

Verificar en el sistema el stock mínimo o racional.

Diligenciar el formato de requisición u órdenes de compras y entregar al jefe de compras o administrador.

Diligenciar el formato de entrada y salidas de mercancía., e ingresarlos al sistema, debidamente diligenciado y entregarlo al auxiliar contable.

Controlar y supervisar los elementos físicos para la prestación del servicio en el sector de almacenamiento y en los puntos de ventas acorde a las políticas establecidas por el establecimiento de comercio DISTRIBUIDORA MAYORISTA para asegurar el manejo, custodia, recibo y entrega de dichas mercancías, obteniendo como resultado la satisfacción del cliente por los servicios prestados.

Funciones Principales.

Llevar control sobre (entradas y salidas), de acuerdo a los procedimientos establecidos para garantizar una correcta prestación del servicio.

Verificar que no se agoten las existencias de los artículos (Verificar máximos y mínimos). Y realizar su codificación.

Realizar el conteo físico de inventario.

Desempeñar las demás funciones inherentes al cargo.

Realizar las órdenes de ingreso y/o retiro de mercancías, como tan bien elaborar las órdenes de compra y enviarla a los proveedores.

Requisitos.

Educación. Tecnólogo o Profesional en Administración de Empresa, Contador Público o carreras afines.

Capacitación. Todo lo relacionado con manejo de inventarios, sistemas, y almacén.

Experiencia. Un (1) año como auxiliar en almacén y depósitos o en cargos similares.

Observaciones. Persona ordenada, dinámica, hábil para la toma de decisiones, con excelentes relaciones comerciales, confiable.

4.6.3 Auxiliar Contable.

Denominación. Auxiliar contable.

Localización Administrativa. Almacén

Superior Inmediato. Contador externo.

Subalternos Inmediatos. Ninguno

Objetivo del Cargo:

Registrar la información de los documentos soportes (Facturas o Cuentas de Cobro, Facturas de Venta, Notas Internas) para llevar el control contable y financiero de todos los movimientos del almacén.

Mantener la información contable actualizada.

Registrar la información y/o novedades para el pago de la nómina de los empleados.

Contabilizar la depreciación.

Realizar la provisión para los aportes.

Funciones Principales.

Llevar control sobre pago a proveedores.

Verificar y hacer pago de impuestos.

Realizar el conteo físico de inventario.

Desempeñar las demás funciones inherentes al cargo.

Requisitos.

Educación. Tecnólogo o Profesional en Administración de Empresa, Contador Público o carreras afines.

Capacitación. Todo lo relacionado con manejo de inventarios, contabilidad general, sistemas, y almacén.

Experiencia. Un (1) año como auxiliar en almacén y depósitos o en cargos similares.

Observaciones. Persona ordenada, dinámica, hábil para la toma de decisiones, con excelentes relaciones comerciales, confiable.

4.6.4 Contador Externo

Denominación. Contador externo

Localización Administrativa. Oficina.

Superior Inmediato. ninguno

Subalternos Inmediatos. Ninguno

Objetivo del Cargo:

Elaboración de ingresos por concepto de pago a créditos.

Elaboración y pago de rete fuente.

.Elaboración de declaraciones de renta.

Elaboración y pago del IVA.

Elaboración y pago de impuestos de industria y comercio.

Renovación de cámara de comercio.

Funciones Principales.

Pago de impuestos.

Requisitos.

Educación. Contador Público y carreras afines.

Capacitación. Especialización en tributaria.

Experiencia. Dos (2) años como Contador Público.

Observaciones. Persona ordenada, dinámica, hábil para la toma de decisiones, con excelentes relaciones comerciales, confiable.

4.6.5 Auxiliar de Ventas

Denominación. Auxiliar de ventas

Localización Administrativa. Almacén.

Superior Inmediato. Administrador.

Subalternos Inmediatos. Ninguno

Objetivo del Cargo:

Llevar un control de la mercancía que entra y sale del almacén.

Verificar existencia de mercancía.

Colaborar con la realización de órdenes de compra.

Funciones Principales.

Apoyar a la administración en la atención y satisfacción de los clientes en el proceso de la venta.

Colaborar con la recepción de pedidos.

Realizar despachos de mercancía.

Realizar devoluciones de mercancía a proveedores.

Realizar inventarios.

Organizar la mercancía.

Requisitos.

Educación. Tecnología en área comercial, mercadeo y atención al cliente.

Capacitación. Atención al cliente, manejo de inventarios y sistemas.

Experiencia. Un (1) año en establecimientos con exigencia comercial.

Observaciones. Persona ordenada, dinámica, hábil para la toma de decisiones, con excelentes relaciones comerciales, confiable.

CONCLUSIONES

El objetivo de la presente monografía es presentar los lineamientos necesarios dentro del “diseño de un modelo de control interno”, dispuesto a reducir los niveles pérdida, incrementar las canales de comunicación y supervisión interna en las secciones de cartera e inventarios, con la ayuda de procedimientos, políticas y documentos de respaldo orientado a prevenir errores o irregularidades elaborados se acuerdo a la realidad empresarial dela distribuidora mayorista s.a.s. El diseño de control interno de la sección de inventarios como de cartera, deberá incrementarse con el objetivo de mejorar la calidad, eficiencia y eficacia de los procedimientos, siempre y cuando dichos cambios generen un ahorro sin afectar los objetivos generales de la organización.

Los inventarios son una parte fundamental en la estructura de cualquier empresa Comercial, es por ello que al regular y evaluar el control sobre las diferentes áreas Críticas se obtendrá una mejor y depurada información necesaria para la toma de decisiones.

Es necesario dar a conocer que, si bien es importante el implantar un control en el área de inventarios que cumpla con un correcto funcionamiento, va de la mano el mantener un control aún mayor en el proceso de asignación, entrega y cobro sobre los clientes, es por ello que plantea un control documentario y computarizado de las actividades.

El conocimiento de los fundamentos y la correcta aplicación del control interno en cualquier tipo de empresa, sin importar su giro o su tamaño; es una pauta que ayuda al administrador a tomar los correctivos óptimos en base a los resultados que el estudio y posterior aplicación de control interno deja como resultado. Cada una de las propuestas que se puntualizan en la presente tesis de grado es un llamado de atención a la administración general y a cada uno de los miembros que deben evaluarse y corregir tomando como base el actual trabajo.

RECOMENDACIONES

Es importante apoyar el esfuerzo humano que se efectúa en la organización mediante la utilización de la tecnología, fomentando su capacitación oportuna y eficaz.

La empresa Distribuidora mayorista s.a.s. deberá separar las funciones de manera que el trabajo en las áreas estudiadas tenga un inicio, un control y una decisión final en cada etapa, realizada por diferentes personas, dejando así a la administración, controlar otros ámbitos del negocio.

Se sugiere a la administración estudiar la posibilidad de implantar los procesos y políticas analizadas en el presente trabajo de tesis, a la brevedad posible, ya que actualmente la empresa carece de control interno y el éxito del sistema dependerá de únicamente de la decisión y voluntad de cambio.

Se recomienda a la administración dar a conocer al personal, sobre el contenido de la actual propuesta para establecer cuáles son las políticas y procedimientos que se pueden incrementar con el objetivo de ir capacitando hasta alcanzar su implementación total.

Es importante hacer hincapié en la trascendencia de una oportuna comunicación a nivel de sección y con las demás, puesto que de no existir buenos canales de comunicación se corre el riesgo de continuar con los problemas ya existentes; es por ello que se recomienda mantener continuas charlas con el personal a fin de conocer a tiempo los problemas y dar a tiempo una posible solución.

Se recomienda a la administración estudiar la posibilidad de la contratación de nuevo personal con el objetivo de que las actividades que se manejan en la distribuidora mayorista s.a.s. sean mejor distribuidas y se las pueda cumplir en un menor tiempo.

Es importante que el actual diseño propuesto sea aplicado a la brevedad posible, puesto que se ajusta a cada una de las necesidades actuales que la empresa distribuidora mayorista s.a.s. mantiene. Su aplicación ayudará a reajustar las áreas estudiadas y mitigar a cada uno de los riesgos a los que la entidad está expuesta y que afecte la vida comercial y perjudiquen no solo la consecución de los objetivos corporativos sino las finanzas en general

BIBLIOGRAFIA

CEPEDA, Gustavo. Auditoría y Control Interno. Bogotá D.C.: McGraw-Hill Editorial Nomos S.A. , 1997. 234 9.

COOPERS & LYBRAND, Control Internos Informe COSO, ECOE ediciones. 3 ed. Bogotá D.C.: ECOE ediciones, 2003. 354 p.

FERNANDEZ MENTA, Adriana. Control Interno: El Modelo COCO. Artículo publicado en Normaría (Boletín No. 11 de la Comisión de Normas y asuntos Profesionales del Instituto de Auditores Internos de Argentina). 2003.

FIERRO, Ángel María. Contabilidad de Activos, Editorial ECOE Ediciones, segunda edición. Bogotá junio de 2009.

FRANKLIN, Enrique Benjamín. Auditoria Administrativa Gestión Estratégica. 2 ed. México.: Pearson Prentice Hall, 2007. 872 p.

GARCES RIVAS, George. Guía para elaborar una Propuesta de Investigación, Un Enfoque Práctico. Universidad del Valle, Sede Pacífico, 2006. Documento inédito

HINOJOSA DE LA CRUZ, Yamilec. Análisis del Control de los Activos Fijos en la Organización Apuestas Unidas S.A. Trabajo de Grado Contador Público. Buenaventura.: Universidad del Valle Sede Pacífico. Facultad de Ciencias de la Administración, Departamento de Administración y Finanzas, Programa de Contaduría Pública, 2008.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Trabajos escritos: presentación y referencias bibliográficas. Sexta Actualización, Bogotá D.C.: ICONTEC, 2008. 93p NTC 1486, 5613, NTC 4490. 90 p.

LINCOYÁN PORTUS, Govinden. Curso Práctico de Estadística, Bogotá.: McGraw-Hill Latinoamericana S.A., 1985. 192p. ISBN: 958-600-002-8.

MARTING UTERMIL., Betty. Guía para la Elaboración y Presentación de Trabajos de Investigación, de acuerdo con el ICONTEC norma 1486, 6ª Actualización, Bogotá. Ediciones Jurídicas GUSTAVO IBAÑEZ, 2008. 36 p.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. 3 ed. Bogotá D.C.: McGraw-Hill, 2001. 246 p.

MONTAÑO OROZCO, Edilberto. Contabilidad. Control, Valuación y Revelaciones, Facultad de Ciencias de la Administración- Universidad del Valle. Santiago de Cali, junio de 2002.

PEREZ OCHOA. Mónica. Estructuración de un sistema de Control interno para la empresa Ecoenergéticos Ltda.: Universidad del Valle Sede Pacífico. Facultad de Ciencias de la Administración, Departamento de Administración y Finanzas, Programa de Contaduría Pública, 2010.

RAFAEL FRANCO RUIZ, "Evolución Histórica del Control". En: Colombia
Revista Legis Del Contador ISSN: 0124-6739 ed: Legis Editores Sa

SINISTERRA, Gonzalo. POLANCO, Luis Enrique. HENAO, Harvey. McGRAW-HILL Internacional, S.A, quinta edición.

TERRY, George R. Principios Administrativos. Compañía Editorial Continental, S.A. México, 1977. v.5 fasc. /A p.185 - 222 ,2001.

VALLEJO, Kelly Johana. Diseño de un sistema de control interno para el establecimiento de Comercio “Modas Sagitarius”. Universidad del Valle – Sede Pacífico. 2010.

ICONTEC, Trabajos escritos: presentación y referencias bibliográficas, Bogotá D.C. Julio 2008.