

**DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCESOS QUE PERMITA REDUCIR LOS
RIESGOS EN EL MANEJO DEL CONTROL DE INVENTARIO EN EL
ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO LUTEMAR LTDA**

AUTORES:

**ROSALIA PAYAN VIVEROS
DILIBETH VALENCIA MOSQUERA**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PACIFICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA 3841
BUENAVENTURA
2017**

**DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCESOS QUE PERMITA REDUCIR LOS
RIESGOS EN EL MANEJO DEL CONTROL DE INVENTARIO EN EL
ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO LUTEMAR LTDA**

**ROSALIA PAYAN VIVEROS
DILIBETH VALENCIA MOSQUERA**



**Proyecto de investigación presentado para optar por el título de contador
público.**

**ASESOR:
HENRY GONZALES BOUCHA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PACIFICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA 3841
BUENAVENTURA**

2017

Nota de aceptación

Jurado:

Jurado:

DEDICATORIA

A Dios por darnos la fuerza, por bendecirnos y
permitirnos concluir nuestra tesis
de grado, a nuestros hermanos por su apoyo
desde el principio de la carrera, a todos los que aportaron su granito de arena y
por ultimo a nuestros padres por ser un apoyo incondicional tanto económico
como moralmente.

CONTENIDO

Pág.

CONTENIDO	5
ÍNDICE DE TABLAS	7
INTRODUCCIÓN	8
1. JUSTIFICACIÓN	10
2. OBJETIVOS	13
2.1 OBJETIVO GENERAL	13
2.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS	13
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
4. ASPECTOS METODOLÓGICOS	17
4.1 TIPO DE ESTUDIO	17
4.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	17
4.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS y FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	17
5. MARCOS DE REFERENCIA	19
5.1 MARCO TEÓRICO	19
5.2 MARCO CONCEPTUAL	22
6. CONCEPTUALIZACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	25
6.1 EL CONTROL INTERNO	25
6.2 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO	26
6.3 ELEMENTOS BÁSICOS DEL CONTROL INTERNO	26
6.4 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO	26
6.5 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	28
7. CARACTERIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INVENTARIOS	42
7.1 INVENTARIOS	42
7.2 SISTEMAS DE INVENTARIOS	42
7.3 PROGRAMA CONTABLE PARA MANEJO Y CONTROL DEL INVENTARIO	45

8. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE INVENTARIOS UTILIZADO EN LA EMPRESA LUTEMAR LTDA.....	47
8.1 AMBIENTE DE CONTROL DEL ÁREA DE INVENTARIOS	47
8.2 EVALUACIÓN DE RIESGOS.....	53
8.3 ACTIVIDADES DE CONTROL	55
8.4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	56
8.5 MONITOREO O SUPERVISIÓN	57
9. DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS DE CONTROL DE INVENTARIOS DEL ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO LUTEMAR LTDA	58
9.1 MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	58
9.2 MANUALES DE FUNCIONES.....	85
10. CONCLUSIÓN	97
11. RECOMENDACIONES	99
12. BIBLIOGRAFÍA	101

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Toma de inventarios	47
2. Descripción del proceso actual de compra de mercancía	48
3. Descripción del proceso actual de recepción de mercancía	49
4. Descripción de la devolución actual de la mercancía	49
5. Descripción del registro de venta y despacho de mercancía	51
6. Mapa de riesgo	52
7. Procedimiento de ventas	57
8. Procedimiento de ventas a crédito	59
9. Procedimiento de ventas a la costa pacífica	62
10. Procedimiento compra de mercancía	63
11. Procedimiento recepción de mercancía	65
12. Procedimiento organización de bodega	68
13. Procedimiento devoluciones y cambio de mercancía	70
14. Procedimiento entrada de efectivo	72
15. Procedimiento pago ventas a crédito	73
16. Procedimiento pago a proveedores	77
17. Procedimiento cuadre de caja	78
18. Procedimiento conteo físico o toma de inventario	81
19. Procedimiento de verificación entradas y salidas de mercancía	83

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de grado tiene como propósito diseñar un manual de procesos que permita reducir los riesgos en el manejo del control de inventario en el establecimiento de comercio Lutemar Limitada basado en el informe COSO (Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) con el cual las empresas a nivel mundial han logrado obtener mayores beneficios no solo en el manejo de la información sino en la creación de procesos que permiten llevar un control en cada una de las actividades desarrolladas por la administración de las organizaciones.

En el capítulo uno de esta investigación se expuso las causas que motivaron su desarrollo, seguido de la segunda sección donde se establecieron los objetivos a desarrollar. En el apartado tercero se presentó el gran problema que aqueja a esta organización teniendo en cuenta que en las empresas es esencial tener una estructura contable que permita brindar información financiera útil para la toma de decisiones; es por ello que deben tener un sistema de control interno donde claramente puedan interactuar las políticas, procesos, funciones, áreas, metodologías, esquemas de seguimiento, que participen de manera integral permitiendo realizar seguimiento exhaustivo a la información y las transacciones, que luego se traduce en ser eficientes y eficaces en la labor operativa.

Por lo anterior en el capítulo cuarto se habló de los aspectos metodológicos, donde se encuentra el tipo de estudio, método de investigación utilizado y las técnicas e instrumentos que fueron las herramientas con las cuales se recolectó y procesó la información de los diferentes actores implicados; así mismo en el quinto capítulo se plantearon los marcos de referencia con los cuales se sustenta teóricamente este trabajo de investigación.

Luego, en el apartado sexto se hizo hincapié en la conceptualización del control interno dado a que en Lutemar Ltda se debían crear procedimientos a través de los cinco componentes del control interno que adoptados por la administración busca lograr las metas y objetivos planificados, con el fin de salvaguardar los recursos, bienes económicos, financieros, tecnológicos a través de su uso eficiente; haciendo énfasis en el capítulo séptimo en el área de inventarios por su actividad mercantil que es la compra y venta de mercancías.

También, en el título octavo se realizó una descripción de la situación actual de la empresa en el manejo de los inventarios; basados en los cinco elementos del control interno evidenciándose así la gran carencia de control en el desarrollo de sus operaciones, lo cual motivó a la creación o diseño del manual de procesos para el manejo de los inventarios en el establecimiento de comercio Lutemar Ltda, situado en el inciso noveno de esta investigación.

Para terminar, en el capítulo décimo se establecieron conclusiones y en el décimo primero las recomendaciones de este proyecto de grado.

1. JUSTIFICACIÓN

El señor Abraham Perdomo establece que “los inventarios deben manejarse como un plan de organización entre el sistema de contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados, que tiene por objeto obtener información segura, salvaguardar las mercancías, materia prima, productos en proceso y productos terminados propios, en existencia y de disponibilidad inmediata, que en el curso normal de operaciones están destinados a la venta ya sea en su estado original, de compra o después de transformarlos”¹.

Por lo anterior, es evidente la necesidad de mejorar el control del manejo del inventario dado a que, al realizar una comparación de existencias físicas y las registradas en el sistema de información contable, se identifican discrepancias. Por qué no existe una segregación apropiada de funciones dentro del establecimiento, impidiendo así que en la empresa se implemente lo que establece Perdomo² en cuanto al Control Interno donde afirma que es un proceso ejecutado por la junta directiva; la administración y todo el personal de la entidad; diseñada para proporcionar una seguridad razonable, mirando el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Permitiendo producir información administrativa y financiera; oportuna, correcta y confiable, como apoyo a la administración en el proceso de toma de decisiones y la rendición de cuentas de la gestión de cada responsable de las operaciones.

En consecuencia, es urgente implementar medidas de mejoras al control de la información y se decide diseñar un manual de procesos para el manejo del inventario en el establecimiento de comercio LUTEMAR LTDA, dado que existen

1 PERDOMO, Abraham, Administración Financiera de inventarios, Primera Edición, México 1993 Pág. 157

2 PERDOMO , Abraham, Administración Financiera de inventarios, Primera Edición, México 1993 Pág. 157

diferencias en la información presentada en el sistema de información contable y las unidades físicas del almacén.

A nivel práctico, esta investigación viene a representar una oportunidad importante para el establecimiento de comercio, teniendo en cuenta que se daría solución a los problemas que actualmente presenta en el manejo del inventario, porque generaría beneficios en la financiación de los bienes y los factores que han facilitado su permanencia en el tiempo.

Así mismo con la ejecución de este proyecto se abren las posibilidades de corrección de los procedimientos de manejo de inventario hasta ahora utilizados por la empresa, ya que al diseñar un manual de procedimientos sobre el uso de estos mejoraría el proceso, aumentando el control oportuno al saber cuáles son los productos que entran, salen y perduran, generando confianza en el conocimiento del estado real de la empresa a la hora de tomar decisiones en cuanto a los suministros necesarios para su funcionamiento; por lo tanto sería más eficaz el servicio que brinde el ente, en vista de que existiría una mayor rapidez en la atención de clientes, proveedores y reduciendo los costos para evitar usos indebidos de los recursos financieros de la empresa.

Además la Universidad del Valle Sede Pacifico, se vería beneficiada considerando que los establecimientos comerciales, así como otras organizaciones del Distrito especial de Buenaventura, tendría en ella una institución activa y comprometida a través de la participación de los estudiantes para la solución de los posibles problemas que se presenten en el interior de las mismas e igualmente le estarían dando la posibilidad a los estudiantes de penetrar en el mundo organizacional obteniendo experiencia en el área contable antes de lograr el título como profesionales de la contaduría pública.

Finalmente, este trabajo es de gran importancia para los autores, dado que servirá para poner en práctica los conocimientos adquiridos en la universidad, brindando la posibilidad de poder adquirir una buena experiencia para la fase profesional al

realizar de primera mano la corrección de los problemas que se presentan en las grandes, medianas y pequeñas empresas; otorgando así un nivel de credibilidad profesional por las investigaciones competentes relacionadas a los sistemas de gestión de control interno en el área del inventario y su impacto financiero en la empresa.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

- Diseñar un manual de procesos que permita reducir los riesgos del control de inventario del establecimiento de comercio LUTEMAR LTDA.

2.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS

- Conceptualizar el sistema de control interno.
- Caracterizar los sistemas de inventarios y su importancia en la información contable.
- Describir el sistema de inventario que utiliza el establecimiento de comercio LUTEMAR LTDA para el desarrollo de sus operaciones.
- Diseñar un manual de procesos que permita reducir los riesgos del control de inventario del establecimiento de comercio LUTEMAR LTDA.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

LUTEMAR LTDA es una empresa cuyo inicio se remonta al año 1981 sin los trámites legales de constitución, cuando el que es considerado hoy el administrador del establecimiento, inició en un pequeño local vendiendo productos varios dependiendo de la temporada. En esa época contaba con dos trabajadores, y dadas las operaciones que debía realizar eran más que suficientes, se almacenaba la información en carpetas y/o archivadores, usando factureros para tomar los pedidos, llevando un libro a mano de los clientes, y teniendo una carpeta para cada proveedor, el nombre de la empresa está inspirado en el nombre de su esposa, Luz Teresita Martínez nombre que aparece en la constitución de la empresa y que a pesar de las dificultades, ha sobrepasado dos quiebras, ha tenido la suficiente perseverancia para pasar de 2 a 6 trabajadores, cuenta con más de 150 clientes, 30 proveedores y sostiene un volumen de ventas de entre 100 a 150 millones de pesos mensuales. Este establecimiento de comercio que se formalizó en septiembre del 2005, tiene como objeto social la comercialización de alimentos, tabaco y otras actividades complementarias, se encuentra ubicada en la ciudad de Buenaventura sector el puente del piñal Cl.6 -19-1226, cabe destacar que dadas las condiciones de crecimiento se vio en la necesidad de usar un software contable llamado Trident, el cual funcionó muy bien durante un tiempo, hasta tener que cambiarlo en el año 2015 por el programa contable Millenium.

En el transcurso de su implementación la administración de la empresa Lutemar Ltda ha descubierto que el principal problema se presenta en el manejo de inventarios debido a que al realizar una comparación de existencias físicas y las registradas en el sistema de información contable, se identifican discrepancias. Ya que no existe una división de responsabilidades apropiada, es decir; en su mayoría las decisiones y controles son ejecutadas por una persona.

En este establecimiento existe muy poco personal encargado de dirigir la llegada de mercancía y por ende suelen surgir errores a la hora de su facturación, no existe un manual de procesos que guíe de forma ordenada a los trabajadores para que desde el momento en que llega la mercancía hasta su despacho se ingrese la información al software contable para que no existan tantas diferencias, o se genere un mayor desorden en el área de inventarios, también se ha dado que en la mayoría de casos se dispone de muy poco tiempo para entregar la mercancía a tiempo a los barcos y les llegue en el tiempo establecido a los clientes.

Por ende solo se suele ingresar la información sin revisar si efectivamente los productos que piden los clientes realmente están disponibles; teniendo en cuenta la fecha de caducidad, la cantidad descrita en los pedidos o si el precio del producto ha cambiado, es decir, si está generándole utilidad a la empresa dado que puede estar causándole pérdidas a largo plazo si se venden productos a un precio menor al valor de compra, el impacto financiero solo se empieza a notar al finalizar el mes, además, no se realiza una debida revisión en el área de inventarios o se lleva un mayor control en el ordenamiento de los productos, se suele dejar de vender por el simple hecho de que ya no está en condiciones de ser recibida la mercancía; generando insatisfacción por parte de los clientes ya que no se pudo satisfacer sus demandas con eficiencia.

Con la información proporcionada por la empresa se evidencia que la gestión para administrar el inventario no es eficiente; lo cual lleva a pronosticar que si no se corrige esta situación se pueden presentar robos al interior del establecimiento de comercio, al igual que perdidas en la mercancía, así mismo daño, obsolescencia y vencimiento en la vida útil de los productos por fecha de caducidad; llevando así a un detrimento del inventario lo cual sería grave ya que disminuiría el capital; dirigiendo al ente económico a adquirir pasivos para su financiación, por gastos innecesarios debido a la falta de planeación impidiendo el crecimiento de la empresa, ocasionando un impacto negativo en su credibilidad comercial afectando directamente su flujo de caja por disminución de las ventas.

Por lo anterior, se evidencia la necesidad de diseñar medidas correctivas consistentes en la implementación de un sistema de inventarios que permita llevar un control óptimo de los productos, lo cual es la base de esta investigación con el fin de evitar que este ente económico entre al cese de sus actividades comerciales.

¿Cuál sería el manual de procesos que permita reducir los riesgos del control de inventario del establecimiento de comercio LUTEMAR LTDA?

4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

4.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio en esta investigación es descriptiva dado a que se hará hincapié en reconocer componentes básicos y características en el manejo del inventario dentro de la empresa, puesto que se desea conocer a fondo cada uno de los procedimientos y procesos del área a tratar. Además, se llevará a cabo un diagnóstico situacional al área de control interno de la entidad, objeto de estudio, tomando en cuenta los puntos críticos de la misma, con el fin de identificar cuáles son las principales falencias que causan este trastorno financiero.

4.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

El método de esta investigación es de enfoque cualitativo teniendo en cuenta que se tomará como principal instrumento la observación, puesto que a través de esta se obtendrá información sobre los fenómenos o acontecimientos que produce ineficiencia del control interno de la empresa, específicamente en el manejo del inventario.

4.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS y FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

- ✓ Observación directa, Analizando la información recopilada del manejo de inventario a través de elaboración de cuestionarios, aplicación de cuestionarios, tabulación, análisis, recopilación de evidencia y realización de muestras comparativas entre productos físicos y Sistema de Información de Inventarios.

- ✓ Entrevistas ya que a través de esta se puede establecer un contacto directo con las personas que intervienen en el proceso de inventarios y las demás áreas relacionadas compilando la información sobre los procesos que se siguen en las operaciones y documentar la información.
- ✓ Dar seguimiento a los procesos de control interno que posee el establecimiento de comercio LUTEMAR LTDA, elaborar, aplicar y analizar cuestionarios
- ✓ Emitir informe de control interno y opinión sobre el manejo del inventario.
- ✓ Elaboración de manuales en los que se respalden los diferentes procesos de inventario.
- **FUENTES PRIMARIAS:** son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir de donde se origina y se obtiene información de primera mano o desde el lugar de los hechos, en esta investigación se tomarán:
 - ✓ Todos los trabajadores que intervienen en el área de inventarios
 - ✓ Documentos y archivos donde se establezca los manuales de procedimientos en el área de inventarios si existen como apoyo para el diseño del modelo de manejo de inventarios
 - ✓ El área contable, administrativa y comercial
- **FUENTES SECUNDARIAS:** son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema por investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o situaciones. Para esta monografía se utilizará información de libros, revistas, noticieros, internet, proyectos de investigación, etc.

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

Para este trabajo de investigación se tomará como referencia lo expuesto por el Doctor Rafael Franco Ruiz en la Revista N° 5 Ene.-Mar. 2001 quien en ese tiempo era presidente Nacional Colegio Colombiano de Contadores Públicos. Catedrático. Miembro académico Centro Colombiano de Investigaciones Contables, C-CINCO.

En este artículo Franco Ruiz toma el control desde dos enfoques, el anglosajón y el latino o tradicional en los cuales se clasifica la teoría del control, Su origen no es único, tiene sus inicios en distintas culturas, las más conocidas es la occidental, donde se desarrollan dos grandes corrientes, una latina con origen en el Estado y su acción de intervención, otra anglosajona surgida de las doctrinas del liberalismo clásico, de la libertad extrema de mercado.

La vertiente latina, que surge adherido a las estructuras del Estado en las etapas de transición de la barbarie a la civilización, realizando sus primeras síntesis en las estructuras estatales de las ciudades-estado de la Grecia clásica, cultura de excelentes filósofos y malos juristas, logrando el derecho a su perfeccionamiento en el pujante desarrollo de la sociedad romana.

Los antecedentes del control latino tienen relación con el nomenclátor que realizaba el control de los esclavos y el censor como vigilante de la vida privada de los senadores con objeto de cuidar el patrimonio público frente a probables e indebidas apropiaciones. En algunas reconstrucciones históricas se han confundido las funciones de administración y control, porque éstas se han realizado con íntimas correlaciones, asunto que debe ser descrito con algunos elementos adicionales de análisis.

Roma se formó hacia el Siglo VII a.c. y de su origen existen varias teorías; en su primera etapa se conformó como una monarquía cumplieron funciones de control político y social de las instituciones.

Por otro lado, la vertiente anglosajona se divide en dos modelos, plantea la existencia histórica de dos paradigmas fundamentales de control en razón a su relación con el capital, el trabajo y la administración. El control siempre termina expresándose como un ejercicio de poder, y en el caso de este primer enfoque de un poder autónomo del capital, basado en la ideología de la libre empresa, que no reconoce la intervención del Estado en la actividad privada, conceptuando por tanto el Estado mínimo dedicado exclusivamente al mantenimiento de la democracia mediante la administración del sistema electoral, cuidado de la vida, honra y bienes de los ciudadanos mediante la vigilancia interna por medio de funciones de policía y administración de justicia, mantenimiento a la soberanía nacional, actividad realizada por las Fuerzas Armadas y la acción diplomática, la propia administración del Estado y su control; todas las demás actividades han de corresponder al sector privado sin ninguna influencia estatal. Estas teorías del liberalismo clásico hoy retornan en la forma de neoliberalismo.

Otro de los autores que se tendrá en cuenta en el desarrollo de esta investigación es el señor Abraham Perdomo quien a través de sus múltiples libros y textos acerca del control interno explícitamente en el manejo de los inventarios establece las diferentes formas en que las empresas pueden implementar un control interno eficiente y eficaz con el fin de salvaguardar los recursos de la misma.

Este reconocido tratadista de la administración financiera establece “el control Interno como un proceso ejecutado por la junta directiva; la administración y todo el personal de la entidad; diseñada para proporcionar una seguridad razonable, mirando el cumplimiento de los objetivos de la empresa”³.

3 PERDOMO, Abraham, Fundamentos de control Interno, Novena Edición, México 2004 Pág. 04,

Permitiendo producir información administrativa y financiera oportuna, correcta y confiable, como apoyo a la administración en el proceso de toma de decisiones y la rendición de cuentas de la gestión de cada responsable de las operaciones.

Así mismo, Perdomo⁴ establece que los inventarios deben manejarse como un plan de organización entre el sistema de contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados, que tiene por objeto obtener información segura, salvaguardar las mercancías, materia prima, productos en proceso y productos terminados propios, en existencia y de disponibilidad inmediata, que en el curso normal de operaciones están destinados a la venta ya sea en su estado original, de compra o después de transformarlos.

A lo largo de la historia del control interno han surgido diferentes tipos perspectivas, pero están en función de la búsqueda de un mismo fin, se han definido dos principales: el enfoque tradicional que según Estupiñan⁵ define el control interno como un plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos; en esta surgió lo que hoy se identifica en la segunda generación de este enfoque según Mantilla⁶ los manuales de procedimientos, las jefaturas, los comités entre otros, a través de roles como el de ejecución y de evaluación.

En el enfoque contemporáneo de control interno surgieron diferentes modelos tales como: el COSO, el COCO, el CADBURY, el ACC, el MECI, el COBIT, el TURNBULL y el AEC por mencionar algunos, ya que existen muchos más modelos. Esta corriente se centra en la evaluación de riesgo y control, de la cual se destaca

4 PERDOMO, Abraham. Administración Financiera de inventarios, Primera Edición, México 1993 Pág. 157

5 ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo. Control interno y fraudes. Bogotá: ECO Ediciones. 2006 Pág. 23

6 MANTILLA B. Samuel Alberto, Control Interno: Informe COSO, ECOE Ediciones, Bogotá -Colombia 2007, p.25

el modelo informe COSO⁷, que define el control interno como un proceso efectuado por el directorio, la gerencia y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categoría: I. eficiencia, eficacia y economía de las operaciones; II. fiabilidad de la información financiera; y, III. cumplimiento de las normas que sean aplicables.

Por lo anterior, este trabajo de investigación pretenderá diseñar un modelo de control de inventarios para desarrollar e implementar un sistema efectivo en el establecimiento de comercio Lutemar Ltda, bajo el modelo del informe COSO (*Committee of sponsoring organization of the treadway comisión*).

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Sistema: Es un conjunto de elementos o componentes que se caracterizan por ciertos atributos identificables que tienen relación entre sí, pues funcionan para lograr un objetivo en común.

Control: Fase del proceso administrativo que tiene como propósito coadyuvar al logro de los objetivos.

Control Interno: Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptadas por una empresa para: Salvaguardar activos, verificar información financiera administrativa operacional, promover eficiencia operativa, estimular adhesión política administrativas.

⁷ Instituto de Auditores internos de España-Coopers & Lybrand. Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO). Madrid Ediciones Díaz de Santos S.A. 1998 pág. 55

Sistema de Control Interno: Conjunto ordenado, concatenado de los objetivos del control interno. Responsable del Control Interno: La más alta autoridad de la organización.

Control Interno Operativo: Son aquellas medidas que se relacionan principalmente con la eficiencia operacional y la observación de las políticas establecidas en el área de la organización, ejemplo: las medidas de seguridad, los accesos restringidos.

Eficiencia – Efectividad: Uso óptimo de recursos y logro de resultados, aplicando criterios de calidad, cantidad, oportunidad, lugar y costo. Debilidades de Control Interno: Ausencia de controles adecuados.

Control Administrativo: Es la acción de evaluar el conjunto de actividades que se realizan en un sistema completo de organización política, normas y procedimientos utilizados con el fin de lograr la mayor eficacia y eficiencia en el cumplimiento de los objetivos y responsabilidades establecidas en cada caso.

Control de Eficiencia: Comprende la revisión de las actividades y procedimientos de planeamiento, organización, dirección, coordinación y control administrativo con el fin de verificar el logro de las metas programadas y si éstas han sido alcanzadas con eficiencia y ajustándose a los dispositivos legales que norma su gestión.

Control del área de Contabilidad: Comprende la revisión de las actividades y procedimientos de registro contable, comprobación documentaria del plan de cuentas y su aplicación de los manuales de procedimientos y de la formulación de los estados financieros.

Control del personal: Comprende la revisión de las actividades y procedimientos que implican la administración integral de personal y el uso eficiente de los recursos humanos. Inventarios: El inventario es el almacenamiento de bienes y productos.

Control de Inventarios: es la técnica que permite mantener la existencia de los productos a los niveles deseado.

Riesgo: Es la probabilidad que ocurra un determinado evento que puede tener efectos negativos para la institución.

Valoración de riesgos: Identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos.

Actividades de control: Políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo.

Gestión de Inventarios: administración adecuada del registro, compra, salida de inventario dentro de la empresa.

Políticas: Son las normas internas de cada entidad es el Que puede hacer y el que se debe hacer.

COSO: Es un Informe, un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control.

6. CONCEPTUALIZACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El término “Sistema de control interno” significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la dirección de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integralidad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable⁸.

Lo anterior da a entender que en la empresa Lutemar Ltda, se debe diseñar un proceso formado para salvaguardar los activos; dado a que actualmente los datos almacenados y procesados por el software contable no son fiables. Por lo anterior, se debe crear y ejecutar procedimientos de control por todas las personas que hacen parte de la organización, no solo un conjunto de manuales de políticas y formas, sino el cumplimiento de estas actividades en cada nivel de la entidad.

6.1 EL CONTROL INTERNO

El control interno se define como un proceso ejecutado por la junta directiva; la administración y todo el personal de la entidad; diseñada para proporcionar una seguridad razonable, mirando el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

En el caso de Lutemar Ltda se debe crear procesos y procedimientos adoptados por la administración para lograr las metas y objetivos planificados, con el fin de salvaguardar los recursos, bienes económicos, financieros, tecnológicos a través de su uso eficiente; aplicando la normativa vigente, así como las políticas corporativas establecidas.

8 Norma Internacional de Auditoría N° 6 evaluación del riesgo y Control interno, párrafo 8, Sec 400

6.2 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO

El control interno es importante para la empresa Lutemar Ltda; ya que promueve la ejecución de los objetivos de la organización, como en el control e información de las operaciones, dado que facilita el manejo adecuado de bienes, funciones e información del ente, con el fin de generar una premisa confiable del estado actual de sus procedimientos y operaciones en el mercado; en el caso de esta investigación sería beneficioso porque permite promover que los activos disponibles, sean usados de forma efectiva estableciendo criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, custodia y registros pertinentes en los sistemas establecidos.

6.3 ELEMENTOS BÁSICOS DEL CONTROL INTERNO

Para la empresa Lutemar Limitada sería importante desarrollar los siguientes elementos en la implementación y ejecución del control interno:

La estructura organizativa que comprende fundamentalmente la definición de áreas de responsabilidad líneas de autoridad, canales de comunicación y niveles de jerarquía (organigramas, manuales de procedimientos).

Las políticas y procedimientos operativos, en materia de compras, ventas, gestión de inventarios, política de inversiones, finanzas.

Las políticas y procedimientos contables, incluyendo a todo el sistema contable de la empresa no solo la actividad patrimonial básica, sino también control presupuestario básico las estadísticas, etc.

6.4 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

Gonzalo Aguilar manifiesta que “Los objetivos del Control Interno contribuyen 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”⁹.

Por lo anterior, el Control Interno lograría en Lutemar Ltda que se brinde la mayor seguridad para la consecución de los objetivos, a través de la correcta aplicación de los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos por la alta dirección, quien a su vez debe actuar como un supervisor para que dichos lineamientos sean cumplidos, impidiendo que se efectúen la realización de malas prácticas por parte del personal que hace parte del ente económico, permitiendo ser oportuno a la hora de tomar medidas correctivas evitando daños considerables a la organización.

Dentro del control interno tenemos los siguientes objetivos:

- ✓ Salvarguardar los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias, en este caso el inventario de Lutemar Ltda.
- ✓ Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y financieros, que son utilizados por la dirección para una adecuada toma de decisiones.
- ✓ Incentivar la eficiencia en el uso de los recursos.
- ✓ Estimular el seguimiento de las prácticas decretadas por la gerencia.
- ✓ Promover, evaluar y velar por la seguridad, calidad la mejora continua de todos los procesos en general.
- ✓ Adoptar medidas de protección para los activos físicos en forma adecuada.
- ✓ Determinar lineamientos para evitar que se realicen procesos sin las adecuadas autorizaciones.
- ✓ Generar una cultura de control en todos los niveles de la organización.
- ✓ Cumplimiento de políticas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones.

⁹ AGUILAR, Gonzalo. Fundamentos de Control Interno. Universidad del Cauca. 2010. pág. 18

6.5 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

Para el COSO el control interno es un procedimiento realizado, por el sector de administración, dirección y el resto de colaboradores de una empresa; planteado para ofrecer un mayor grado de seguridad en cuanto al cumplimiento de los objetivos del ente económico de acuerdo a los siguientes puntos:

- ✓ efectividad y eficiencia de las operaciones.
- ✓ suficiencia y confiabilidad de la información financiera
- ✓ cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Por la anterior información se debe reconocer que el control interno tiene cinco componentes que pueden ponerse en funcionamiento en la empresa Lutemar Ltda. Teniendo en cuenta sus propiedades administrativas, operacionales y de tamaño; los componentes son:

- ✓ Ambiente de Control
- ✓ Valoración del riesgo
- ✓ Actividades de Control
- ✓ Información y Comunicación
- ✓ Monitoreo o supervisión

A continuación, se desarrollarán las características y conceptos de los componentes anteriormente mencionados de acuerdo al COSO.

✓ **Ambiente de Control.**

Es la actitud que debe tener la administración de Lutemar Ltda frente al Control Interno, incluyendo pautas para la entidad generando conciencia de control en sus empleados y demás colaboradores.

En este elemento se fundamentan los demás componentes del control interno, generando parámetros de disciplina y estructura. Incluyen aspectos como la integridad, valores éticos y competencia en el personal de la compañía. “El ambiente

de control tiene una influencia profunda en la manera como se estructuran las actividades del negocio, se establecen los objetivos y se valoran los riesgos. Esto es cierto no solamente en su diseño, sino también en la manera cómo opera en la práctica.”¹⁰

Por lo anterior, se evidencia que el Ambiente de control debería ser intervenido en esta investigación dentro de la formación de Lutemar Ltda, teniendo gran importancia la conciencia de control de su personal, y la manera en la que la gerencia puede influenciar en sus trabajadores para que preserven el control dentro de la entidad. Así esta empresa se empeñaría en integrar a su nómina personas con habilidades y actitudes para cada cargo de trabajo, propiciando conductas de integridad y conciencia de control a todos los funcionarios de la entidad, constituyendo políticas y procedimientos idóneos, incluyendo un manual de conducta en la cual se promueva la participación de los valores y el trabajo en equipo, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

Factores del ambiente de Control

Los principales factores del ambiente de control que se deben incluir en la empresa de esta investigación son, la integridad y los valores éticos, los incentivos y las tentaciones, la comunicación con orientación moral, compromisos para la competencia, estos puntos reflejan la filosofía y estilo de la dirección, la estructura y el plan organizacional. Dentro de estos también encontramos al Consejo de directores o comité de auditoría, la asignación de autoridad y responsabilidades que están estrechamente ligadas con los reglamentos y los manuales de procedimiento; las políticas y objetivos establecidos; y el grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento, teniendo en cuenta lo anterior con la implementación de estos factores se puede determinar que Lutemar Ltda. contará con un personal

10 MANTILLA B. Samuel Alberto, Control Interno: Informe COSO, ECOE Ediciones, Bogotá -Colombia 2007, p.25

idóneo para desarrollar las actividades que diariamente serán desarrolladas en este ente mercantil.

Integridad y valores éticos.-“Tiene como propósito establecer los valores éticos y de conducta que se espera de todos los miembros de la organización durante el desempeño de sus actividades, ya que la efectividad del control depende de la integridad y los valores del personal que lo diseña, y le da seguimiento¹¹”

Es decir, la Integridad es un requerimiento que determina todos los aspectos de actividades desarrolladas en Lutemar Ltda., ya que muchas veces la asignación de valores éticos se torna complicado, puesto que se debe considerar las distintas jerarquías. Los directivos de la empresa deben tratar de conservar la armonía entre sus empleados, clientes, proveedores, competencia, y en general el público externo, y a su vez vigilar el cumplimiento de valores éticos aceptados, en especial por quienes conforman el personal interno, para que formen un fuerte fundamento moral para el desarrollo de sus actividades y operaciones.

Incentivos y tentaciones: Según estudios acerca de comportamiento organizacional realizados, la posibilidad de que la información financiera contenga datos fraudulentos se deben a factores organizacionales, como el ofrecimiento de fuertes sobornos, esto depende en gran parte de la dirección con la que cuenta la entidad. Muchas veces esto se produce por la alta exigencia de generar altos resultados, presentación de información muy favorable para conseguir mayor valor de la entidad, otorgamiento de préstamos por parte de las entidades financieras, o mostrar una información cuya rentabilidad sea menor a la real para generar inferiores a los legales en el pago de impuestos.

Estas prácticas dolosas empeoran cuando no se cuenta con un adecuado sistema de auditoría interna, cuando los controles son inexistentes o poco eficaces, o cuando la dirección está centralizada en una sola persona, que es el caso de la

11 ESTUPIÑAN GAITÁN, Rodrigo, Control Interno y Fraude. Eco ediciones. Bogotá- Colombia 2013. pag. 27

empresa Lutemar Ltda, donde el inventario físico no concuerda con la información del sistema contable, por lo tanto, es imprescindible implementar este factor para que esta serie de anomalías no se sigan presentando en la organización.

Para eliminar o reducir estos incentivos y tentaciones, se generarán técnicas de administración que en realidad busquen buenos resultados en la entidad pero que estos estén acompañados de adecuados y periódicos controles y que las medidas de desempeño no solo se basen en los resultados sino en el trabajo realizado, que serán incluidos en los manuales de procedimientos o de funciones que se desarrollaran en la empresa Lutemar Ltda.

Proporcionar y comunicar orientación moral. - Este es un punto que también se mira en las prácticas de información fraudulenta, siendo esta de gran importancia para las correcciones propuestas para la empresa de esta investigación; debido a la ignorancia de las personas, en que la información que están preparando está equivocada o contiene errores, por el simple hecho de atender los requerimientos de los niveles jerárquicos superiores y que hacían parecer que esto beneficiaría a la entidad.

Una forma efectiva de corregir esta situación en Lutemar Ltda seria transmitir un mensaje de comportamiento a través de los lideres, estableciendo con ejemplo y de forma integral para los empleados, poniendo en práctica cada uno de los procedimientos que se crearan a lo largo de esta investigación; con lo cual se pretende que la administración desarrolle estas actividades de forma correcta con conocimiento y actitud haciendo la cosas de manera ética cuando se enfrente a difíciles decisiones en el negocio.

Por lo anterior, es claro que la dirección de la empresa pueda enseñar con ejemplo aunque no es un tema sencillo dado a que muchas personas cometen errores, lo que se busca es que al momento de la implementación de los procesos a desarrollar se pueda comunicar con las acciones éticas a través de la corrección de esos

errores, admitiendo que como seres humanos que puedan fallar e inmediatamente tomar las medidas para que estos problemas no se vuelvan a suscitar.

Filosofía y estilo de operación de la administración. - La Dirección es directamente responsable por todas las actividades de una empresa, incluyendo sus sistemas de Control Interno. Por lo anterior, se busca diseñar manuales de procedimientos debido a que da forma a los valores, los principios y las principales políticas corporativas operativas que constituyen la base del sistema de Control Interno. Adicional a la formulación de objetivos, la dirección se encarga de la adecuada formulación de la estructura organizacional, contenido y comunicación de políticas claves y la planificación e información que usará la organización.

Cuando se trata del estilo de la administración nos referimos principalmente a la actitud de la gerencia con respecto al Control Interno y cuál es su estilo operativo. Estos estilos pueden clasificarse en:

- Estilo autocrático, la dirección impone sus decisiones.
- Estilo participativo, espera el compromiso de la gente a través de su participación para la consecución de las metas, siendo esta la propuesta a tomar en esta investigación.

Para la empresa Lutemar Ltda, El ambiente de control tiene gran injerencia en cómo se van a desarrollar las operaciones, estableciendo los objetivos y se estiman los riesgos. Tiene que ver igualmente en el comportamiento de los sistemas de información y con la supervisión en general. A su vez es influenciado por la historia de la Entidad y su nivel de cultura administrativa.

Estructura Organizacional. - La estructura organizacional es sumamente importante para esta investigación debido a que para la empresa es el marco en que las actividades son planeadas, ejecutadas, controladas y monitoreadas para lograr los objetivos planteados por la entidad. Esta proporciona la estructura conceptual mediante la cual se planean, ejecutan, controlan y monitorean sus actividades para la consecución de los objetivos globales. Las actividades pueden

relacionarse con lo que a veces se denomina cadena de valor. Se realiza a través de cuatro etapas que son la departamentalización, asignación de actividades, determinación de autoridad, responsabilidades y el relacionamiento entre los departamentos.

Con este proceso se agrupan actividades de trabajos análogos y se combinan de manera lógica, para esto hay diferentes criterios, por función, por producto y en forma matricial. El criterio que va adoptar para esta empresa será por función. Realizada la departamentalización se asignarán actividades a esos departamentos; esto va a ser definido por el criterio de semejanza. Estas actividades se dividirán en financieras, administrativas y operacionales.

En esta asignación de actividades se deben dejar claramente definido el nivel de responsabilidad y de autoridad, ya que los departamentos se relacionan entre sí para poder llevar a cabo las actividades y responsabilidades asignadas y deben apoyarse uno en otro para la concesión de las metas.

✓ **Valoración del riesgo.**

El riesgo en control interno es la posibilidad de que existan errores en los procesos de la compañía, identificando y analizando los riesgos relevantes dentro de la organización para el logro de los objetivos, determinando cómo debe eliminarse o más bien corregirlos con acciones de mejoras. Este componente es sumamente importante en esta investigación ya que a través de esta se pretende identificar las fallas actuales que se dan en la empresa Lutemar Ltda en cuanto al manejo de inventarios y cuales se podrían presentar en el diseño de este modelo de procesos.

De acuerdo con la NIA 6 “Evaluación del riesgo y control interno”, se debe elaborar una evaluación de los riesgos inherente y de control para los puntos importantes que se presentan ya sea a nivel de estados financieros, como de procesos administrativos y financieros. Estos riesgos en un sistema de información pueden tener un efecto general o un efecto específico por cuenta en la probabilidad de representaciones o exposiciones erróneas importantes, tales como riesgos que

pueden resultar de deficiencias en actividades generales del Sistema de control o limitaciones en el acceso a la información, no permita determinar el riesgo real al que está expuesta la compañía.

Para valorar el riesgo se debe tener establecidos los objetivos, ya que estos amenazan con su cumplimiento, por lo que la administración debe tomar las acciones necesarias para identificarlos y tomar las acciones necesarias para manejarlos.

Existen diferentes categorías de objetivos, de acuerdo a lo que explica Samuel Mantilla en su libro Control Interno - informe Coso tomaremos las apropiadas para el desarrollo de esta investigación, los cuales son:

Objetivos de operaciones: Se refieren a la efectividad y eficiencia de las operaciones, incluyendo objetivos de desempeño y rentabilidad, se identifica con la actividad de Lutemar Ltda., la cual es la compra y venta de artículos se relacionan con su misión. Estos objetivos deben tener características de cumplimiento de calidad, operaciones generales, prestación de servicios.

Objetivos de Cumplimiento: Detallan el cumplimiento de leyes y normativa a las que la entidad está sujeta. Los controles internos efectivos generan una seguridad razonable de que los objetivos serán alcanzados, ya que la administración los puede controlar.

Consecución de Objetivos: Un sistema de Control interno deberá generar la seguridad suficiente para la consecución de los objetivos propuestos por la organización, la aplicación de la normativa a la que está sujeta la entidad tanto a nivel interno como externo, así como la obtención de información financiera oportuna y confiable para la adecuada toma de decisiones por parte de gerencia. La consecución de estos se mide de acuerdo a los objetivos propuestos. Esto se realizará de acuerdo al desempeño que se quiera obtener en el manejo de inventarios con base a diferentes índices con cada producto a distribuir.

Identificación de Riesgos: El desempeño de una entidad puede estar en riesgo a causa de factores internos y externos. Esos factores a su turno pueden afectar tanto a los objetivos establecidos como los implícitos. Los riesgos se incrementan en la medida en que los objetivos difieren crecientemente del desempeño pasado. En un número de áreas de desempeño una entidad a menudo, no define explícitamente los objetivos globales puesto que considera aceptable su desempeño. Aunque en esas circunstancias no haya un objetivo explícito o escrito, por lo anterior aunque esta investigación se basa solo en la parte del manejo del inventario de la empresa Lutemar Ltda, es evidente que se deben tener en cuenta las diferentes áreas ya que el entorno puede afectar los objetivos de esta área de la entidad.

Riesgo: El riesgo es la posibilidad de que existan errores en los procesos de la compañía, existen 3 tipos de riesgo:

- Riesgo Inherente
- Riesgo de Control
- Riesgo de Detección

Riesgo Inherente. - Es la ausencia de procesos o la mala aplicación de los mismos en los procedimientos de la empresa que pueden provocar errores de carácter significativo, suponiendo que no hubo controles internos relacionados.

Riesgo de Control. - Es el riesgo que los procedimientos de control no hayan detectado errores significativos o que estos no existan para evitar que los procesos se ejecuten de una manera incorrecta.

Riesgo de Detección. - Es el riesgo de que las pruebas sustantivas aplicadas por un auditor no detecten los errores significativos en los procesos, debido a las limitaciones de la auditoría misma.

Con la creación de manuales de procesos para la empresa Lutemar Ltda se implementarán mecanismos para detectar tales cambios y reaccionar ante ellos. Este elemento es de suma importancia ya que se enfoca en la identificación de los

cambios que pueden inferir en el adecuado desarrollo del Sistema de Control Interno, ya que este está diseñado bajo una parametrización determinada, y en caso existan cambios se debe evaluar como el Sistema se puede adaptar a este y evitar desviaciones en la obtención de objetivos. El manejo de los cambios obligatoriamente debe enlazarse con el análisis de los riesgos a los que se expone la entidad por estos cambios. Esto le permitirá a la administración generar acciones preventivas para evitar posibles pérdidas o ejecuciones erróneas de los procesos.

✓ **Actividades de control**

Las actividades de control son las políticas y procedimientos; es decir son acciones de las personas para desarrollar las políticas ayudando a asegurar que se realicen las pautas administrativas reconocidas como necesarias en el manejo del riesgo.

En esta investigación se recomienda que las actividades de control sean implementadas por la administración de la empresa, para así garantizar el uso eficiente de los recursos, a través de políticas y reglamentos que permiten controlar que se lleven a cabo las instrucciones y se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados en el camino para conseguir los objetivos y metas propuestas en la entidad. Por lo anterior se deben establecer en todos los niveles de la organización y actividades como verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia, segregación de funciones, etc.

Como ya se expuso anteriormente que la empresa Lutemar Ltda carece de manuales de procesos y procedimientos se debe considera el ambiente de control y del sistema de contabilidad para determinar si se necesita alguna comprensión adicional sobre los procedimientos, ya que al estar estos integrados con el ambiente de control, nos permiten conocer cuáles son los procesos o el plan a seguir.

Existen diferentes actividades de control, estas dependen de los objetivos de control establecidos que se ajustan a lo necesario para velar por los objetivos de la entidad. Dentro de los tipos de actividades de Control tenemos:

Observación de alto nivel. En la empresa Lutemar Ltda se ejecutarán revisiones sobre el cumplimiento de los procesos en el área de inventario comparándolas con resultados de los años anteriores. Se medirá la mejora en los procesos para el uso más eficiente de los recursos y el desempeño de la dirección.

Actividades Administrativas. - se llevarán a cabo revisiones que realizara la administración a las actividades que son desarrolladas por el personal de Lutemar Ltda, a través de indicadores de desempeño, los cuales indican el aporte de estas actividades a la consecución de los objetivos generales.

Procesamiento de la información. - Estos controles son de gran importancia para Lutemar ya que el mayor déficit se presenta al comparar los artículos físicos del inventario con lo que arroja el programa contable de la empresa, con esto verificara que los procesos se realicen en forma completa y con las autorizaciones debidas de acuerdo a los niveles que pueden efectuar tales autorizaciones. Esto se lo comprueba a través de conciliaciones, cruce de información, control de secuenciales numéricos en documentos legales e internos, control del personal.

Controles de bienes tangibles. - Entiéndase como bienes tangibles, no solamente a los activos fijos si no a inventarios, títulos de valores, para controlar su existencia, pertenencia y correcta valuación. Siendo este de mayor énfasis ya que Lutemar Ltda por su actividad comercial debe tener un efectivo manejo del inventario, siendo este el corazón de la empresa.

Indicadores de desempeño. - con esta la administración de Lutemar podrá medir el grado de cumplimiento sobre los objetivos propuestos, partiendo de una relación entre la parte financiera con la operacional, evidenciando la efectividad de este diseño.

Segregación de Funciones- Este es un punto sumamente álgido ya que es el gran ausente en la forma como se manejan las actividades en Lutemar debido a que se debe realizar un trabajo de supervisión en las actividades para que disminuya el riesgo inherente, ya que hay muchas actividades que no las puede realizar una sola

persona, esto produce conflicto de intereses. Por ejemplo, una misma persona no puede contratar un servicio, contabilizar la información y realizar el pago (casos que se ven en la empresa), ya que no existe ningún punto de control que evite un mal uso de los recursos de la entidad.

✓ **Información y Comunicación**

Este elemento hace referencia a la visualización que le corresponde dar a la administración de los hallazgos encontrados a través de la evaluación de Control Interno, para la empresa Lutemar Ltda esta información debe ser proporcionada en forma oportuna de tal manera que se pueda tomar las medidas correctivas pertinentes. Los sistemas de información generan reportes, con información relacionada con el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos, una vez sean implementados los manuales de procedimientos lo que hace posible controlar las actividades de la entidad tanto internas como las externas que le puedan afectar.

Información.

“La información se requiere en todos los niveles de una organización para operar el negocio y moverlo hacia la consecución de los objetivos de la entidad en todas las categorías, operaciones, información financiera y cumplimiento.”

La información financiera, se usa no solamente en el desarrollo Estados Financieros de difusión externa, también se emplea para la toma de decisiones de operaciones, como son monitoreo de desempeño de las operaciones y asignación de recursos suficientes para el cumplimiento de los objetivos, en lo referente a reportes administrativos se basa en mediciones monetarias y relacionadas que permiten realizar un monitoreo del destino y buen uso de los recursos que permite, por ejemplo de utilidades definidas, desempeño de cuentas por cobrar, nivel de ventas, capacitación al personal, etc.. por tanto para Lutemar Ltda las mediciones financieras internas son imprescindibles ya que apoyan para actividades de planeación, presupuesto, establecimiento de precios, evaluación del desempeño,

medición en los resultados de alianzas estratégicas, etc. Los sistemas de información también realizan actividades de monitoreo a través de la captación de la información en forma periódica, la consolida y genera datos que son válidos para la administración en la toma de decisiones e implementación de medidas correctivas. Por ejemplo, los Sistemas de información pueden generar reportes de las ventas de acuerdo a las necesidades de la gerencia, así como de las pérdidas, ganancias que se están generando, de esta forma la administración conoce en realidad cual es la situación general de la compañía. Los sistemas de información deben tener una flexibilidad tal que permita ajustarse a los cambios y evolución tecnológica y del mercado.

Toda información que se obtenga debe mantenerse guardada por un tiempo prudente, el tiempo será determinado por las necesidades de revisiones pasadas o comparaciones que posea la compañía. La información oportuna y confiable le permitirá a la dirección darse cuenta del alcance de los objetivos propuestos y evitar posibles desviaciones que se estén produciendo, para salvaguardar los bienes de la entidad. La calidad de la información generada por los sistemas afecta la habilidad de la gerencia para la toma de decisiones correctas para una adecuada administración, control y desarrollo de la entidad. La información debe ser oportuna, relevante, accesible y actualizada, esto hace la diferencia para una información útil.

Comunicación:

“La comunicación es inherente a los sistemas de información. Los sistemas de información pueden proporcionar información al personal apropiado a fin de que ellos puedan cumplir sus responsabilidades de operación, información financiera y de cumplimiento” De acuerdo a la NIA 6, la comunicación de debilidades, se debe hacer saber a la administración, por ende para el ente comercial Lutemar Ltda se debería realizar tan pronto sea factible y a un apropiado nivel de responsabilidad, sobre aquellas que sean relativamente importantes, de acuerdo con el diseño de los sistemas de contabilidad y de control interno que mejor se adapte a las necesidades de la empresa. La comunicación a la administración de las debilidades de

importancia relativa ordinariamente sería por escrito. Siempre es importante mencionar en el informe que las debilidades comunicadas, son únicamente las de carácter importante.

La ejecución de la Comunicación puede ser interna o externa.

La comunicación interna permite emitir un mensaje claro acerca de las responsabilidades de control interno que cada miembro de la compañía tiene, se deberían tomar medidas necesarias en la empresa Lutemar Ltda para que este mensaje sea efectivo, es decir claro y al punto donde desea llegar la administración, en su implementación el personal debe tener en cuenta para su desempeño que en caso se presente un problema, no solo se debe prestar atención a este y como solucionarlo, si no determinar la causa para evitar que esta vuelva a suceder. El personal también necesitaría disponer de medios para comunicar sus inquietudes hacia las jerarquías superiores, de tal manera que la dirección le de la oportunidad de comunicar no solo sus iniciativas, sino también los problemas que han reconocido, ya que el contacto con la gente (que regularmente tienen los Vendedores), les permite conocer en forma palpable los requisitos de los clientes o usuarios, y también las posibles mejoras que se puedan poner en funcionamiento en la compañía. Es importante que todos los colaboradores de la entidad adicional al conocimiento de sus funciones, sepan también como repercute su trabajo en el desempeño de otras personas o departamentos, esto sensibilizaría a las personas con las necesidades de los demás y en post de la concesión de los objetivos generales.

La comunicación externa, otra parte importante en una organización que debería desarrollarse en Lutemar Ltda dado que al poder realizar a través de canales de comunicación abiertos para clientes y proveedores, así como para entidades de control, le permitiría recibir mejoras en la entrega de bienes y servicios y también un desarrollo normal de las actividades, no viéndose truncadas por limitaciones legales.

✓ **Monitoreo o supervisión**

Es el seguimiento que se realiza a los procesos implementados para un adecuado Control Interno. De acuerdo a este proyecto de investigación es necesario que la Lutemar Ltda para obtener un adecuado sistema de control interno requiere de un proceso que supervise su adecuado funcionamiento. Esto se consigue mediante actividades de evaluaciones periódicas y seguimiento continuo, es necesario realizar actividades de supervisión para asegurar que el proceso funcione según lo previsto. El alcance y frecuencia del monitoreo depende de los riesgos que se deben controlar y del grado de confianza que genera los controles implementados. El monitoreo se aplica para todas las actividades en la organización, así como se puede aplicar para los contratistas externos.

La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes e innecesarios, para promover con el apoyo decidido de la gerencia, su robustecimiento e implantación. Esta evaluación puede llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la organización; de manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades y mediante la combinación de las dos formas anteriores. Esta es una importante tarea para la administración, para medir la eficiencia de las acciones tomadas y determinar el grado de aporte que generó la implementación o mejora del Sistema de Control Interno.

7. CARACTERIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INVENTARIOS

7.1 INVENTARIOS

Uno de los elementos más importantes en las organizaciones pertenecientes al sector comercial es el ciclo de inventario, porque es el activo de mayor inversión; en este caso es más notorio dado a que Lutemar Ltda es una empresa que distribuye y comercializa mercancía terminada no solo en el casco urbano de Buenaventura sino en la Costa Pacífica.

El inventario de un ente se puede definir como el conjunto de artículos que posee una empresa para ser comercializados, realizando la compra y venta o la fabricación de ellos, en un periodo determinado.

Las empresas dedicadas a la compra y venta de mercancías como lo es Lutemar Limitada, por ser esta su principal función y la que da origen a todas sus operaciones, necesitan de una constante información resumida y analizada sobre sus inventarios; para llevar un control adecuado dado que la venta del inventario es el corazón del negocio.

7.2 SISTEMAS DE INVENTARIOS

En el control de inventarios se pueden llevar dos sistemas:

- ✓ **Sistema de inventario periódico:** El costo de lo vendido en el sistema de juego de inventarios se determina tomando el valor del inventario inicial, más el costo de las mercancías compradas, menos el inventario final. Este juego de inventarios debe realizarse como mínimo una vez al año para efectos fiscales.

González¹² menciona como características de este sistema:

- Es costoso en cuanto se hace necesario paralizar la actividad de la empresa para llevar a cabo el recuento físico de la mercancía lo que implica un importante despilfarro de recursos.
- No se sabe con exactitud el volumen de existencias en cada momento y por tanto no permite llevar a cabo un seguimiento adecuado ni una correcta política de productos (mermas, roturas, rotaciones, rentabilidades, etc.)

✓ **Sistema de inventario permanente o perpetuo:** Mediante este sistema, la empresa conoce el valor de la mercancía vendida en cualquier momento, sin necesidad de realizar un inventario físico, porque los movimientos de compraventa de mercancías se registran directamente en la cuenta mercancías no fabricadas por la empresa, a precio de costo.

González¹³ señala las siguientes ventajas de este sobre el sistema periódico:

- Permite un mejor control de los artículos y la aplicación de técnicas de productos al poseer una información en tiempo real de los niveles de inventarios, rotaciones, evolución de precios, etc. Por tanto mejora la toma de decisiones.
- Facilita el recuento físico en el caso de que esto sea necesario para llevar a cabo una verificación del inventario.
- Se puede reducir costes y ofrecer un mejor servicio a los clientes, etc.

Por lo anterior, en esta investigación se implementará el sistema permanente, ya que no es recomendable llevar el sistema de inventario periódico dado que la empresa no puede saber en determinado momento de cuanto es su mercancía, ni

12 GONZÁLEZ GÓMEZ, José Ignacio. Control y gestión del área comercial y de producción de la PYME, Netbiblo, Editorial p.88

13 GONZÁLEZ GÓMEZ, José Ignacio, Control y gestión del área comercial y de producción de la PYME, Netbiblo Editorial, p.88

cuanto es el costo de los productos vendidos hasta un periodo de tiempo o al final del mismo, para eso es necesario hacer un conteo físico. Con el sistema de inventario permanente no es necesario hacer conteo físico permanente porque se conoce en tiempo real el costo de la mercancía vendida para determinar las cantidades necesarias que se requieren al constituir un stock, que permita la disponibilidad de mercancías logrando mantener un flujo de ventas permanentes y cumplimiento en los tiempos de entrega.

Métodos de valuación de inventarios: entre los métodos más importantes para valuar los inventarios, tenemos:

- ✓ Método FIFO o PEPS. Este método se basa en que lo primero que entra es lo primero en salir. Su apreciación se adapta más a la realidad del mercado, ya que emplea una valoración basada en costos más recientes.
- ✓ Método LIFO o UEPS. Contempla que toda aquella mercancía que entra de último es la que primero sale. Su ventaja se basa en que el inventario mantiene su valor estable cuando ocurre algún alza en los precios.
- ✓ Método del Costo Promedio Aritmético. El resultado lo dará la media aritmética de los precios unitarios de los artículos.
- ✓ Método del Promedio Armónico o Ponderado. Este promedio se calculará ponderando los precios con las unidades compradas, para luego dividir los importes totales entre el total de las unidades.
- ✓ Método del Costo Promedio Móvil o del Saldo. Calcula el valor de la mercancía, de acuerdo con las variaciones producidas por las entradas y salidas (compras o ventas) obteniéndose promedios sucesivos.
- ✓ Método del Costo Básico. Por medio de este método se atribuyen valores fijos a las existencias mínimas, este método es bastante parecido al LIFO con la diferencia de que se aplica solamente a la cantidad de inventario mínimo.
- ✓ Método del Precio de Venta al Detal. Permite la estimación de inventarios con la frecuencia que se desee. El inventario físico se practicará, basándose en los precios de venta Marcados en los artículos.

- ✓ Costo de Mercado o el Más Bajo. Se toma como base el precio inferior de las existencias, manteniendo el principio contabilístico del conservatismo el cual no anticipa beneficios y prevé posibles pérdidas.

Por lo anterior, el método de valuación en el sistema propuesto para el manejo de inventario en Lutemar Ltda será el método del promedio ponderado porque proporciona en forma fiable, un costo promedio de mercado para el valor de los inventarios disponibles.

7.3 PROGRAMA CONTABLE PARA MANEJO Y CONTROL DEL INVENTARIO

Un software contable es un programa informático destinado a sistematizar y simplificar las tareas de contabilidad de una organización. El software contable registra y procesa las transacciones que se generan en una empresa o actividad productiva: las funciones de compras, ventas, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, control de inventarios, balances, producción de artículos, nóminas, etc. Para ello sólo hay que ingresar la información requerida, como ingresos y egresos, y hacer que el programa realice los cálculos necesarios.

En un software de contabilidad se encuentra una variedad de funciones o módulos, con diferentes secciones que se ocupan de ciertas áreas de la contabilidad. Hay algunos módulos básicos que son comunes a casi todos los programas contables:

- ✓ Cuentas por cobrar: donde la empresa registra el dinero que recibe.
- ✓ Cuentas a pagar: donde la empresa registra sus facturas y paga el dinero que debe.
- ✓ Libros diarios: los "libros" de la empresa.
- ✓ Facturación: desde donde la empresa crea las facturas para sus clientes.
- ✓ Stock/Inventario: donde la empresa mantiene el control de su inventario.
- ✓ Órdenes de compra: donde la empresa crea sus órdenes de compra.
- ✓ Órdenes de venta: donde la empresa registra los pedidos de los clientes para el suministro del inventario.
- ✓ Control de caja: donde la empresa registra sus cobros y pagos.

- ✓ Otras funciones, no tan básicas, se integran a menudo en los programas de contabilidad en función de las necesidades de los clientes.
- ✓ Informe de deudas: donde la empresa rastrea los intentos de cobro y las facturas vencidas y no cobradas.
- ✓ Herramientas de pagos electrónicos.
- ✓ Gastos: donde se registran los gastos de los empleados relacionados con la empresa.
- ✓ Consultas: donde la empresa busca información de sus empleados como registros o acciones.
- ✓ Nóminas: donde la empresa hace un seguimiento de salarios, pagas e impuestos relacionados.
- ✓ Informes: donde la empresa puede encontrar toda su información contable y financiera.

Para esta investigación se hace indispensable incluir en el diseño del manejo de inventario en el establecimiento de comercio Lutemar Ltda, un programa contable que permita automatizar los procesos y actividades comerciales que se llevan en la empresa ya que través de este programa permite fácil manejo, control y seguimiento de los inventarios de la empresa (existencias, precios y costos de materiales, mercancías y productos, listas de precios, comisiones, descuentos, etc.).

Además, incluye un completo y flexible sistema de facturación de productos y servicios. Inventarios y facturación están totalmente integrados con todos los módulos del sistema, permitiendo llevar así una integración total con la contabilidad; logrando el objetivo en cuanto a que la información manejada en Lutemar Ltda esté totalmente actualizada e integrada en un programa que, al procesar la factura, actualiza automáticamente los inventarios, la contabilidad y la cartera.

8. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE INVENTARIOS UTILIZADO EN LA EMPRESA LUTEMAR LTDA

8.1 AMBIENTE DE CONTROL DEL ÁREA DE INVENTARIOS

El establecimiento de comercio LUTEMAR LTDA actualmente está integrado por una sede que cuenta con dos secciones. En la planta baja se almacena alrededor de 45 tipos de refrescos y gaseosas representadas en pacas, goopack, etc; se encuentra ubicado el refrigerador donde se almacenan los productos que requieren refrigeración tales como el pollo, pescado y carnes frías; además de estos productos en la planta baja también están los productos de panadería y la mitad de los desechables (bases de icopor, vasos y chuspas) en la planta de arriba se encuentran los demás productos desechables cavas y tachos.

Esta es una pequeña descripción de la forma en que están organizados los productos de acuerdo a sus características dentro de la empresa, no se mencionan algunos productos ya que no tienen tanta incidencia en el inventario; a pesar de poseer un sistema computacional que ayudaría a mantener un control de las existencias de la bodega, no se utiliza correctamente o no se aprovechan las posibilidades que abarca un uso eficiente y colaborativo de éste. 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.

Vale la pena mencionar que la participación hecha por parte del contador en la empresa con respecto al proceso de implementación del software contable en cuanto al inventario es aconsejar como deben ser llevados a cabo los registros y el uso que se debe dar al programa después de cada una de las operaciones realizadas para su correcto funcionamiento teniendo como fin que se ejecute un uso adecuado de la herramienta contable. Sin embargo, en el poco tiempo que suele estar en la empresa no le da un seguimiento adecuado a este proceso; ya que hace

dos visitas al mes debido a que reside en la ciudad de Cali y su enfoque va dirigido a los libros contables y fiscal.

La siguiente descripción es del manejo que se le da al inventario en la empresa Lutemar Limitada, la cuál es precedente de los últimos diez años en los que ha tenido un crecimiento considerable.

COMPRA

La realización de las órdenes de compra se efectúa dependiendo del tipo de producto que se va adquirir, es decir, si es de lácteos se realiza una lista diaria al finalizar cada jornada donde se determina la existencia de lo que se necesita para el día siguiente. Los productos fríos como el pollo y sus derivados, dulcería, carnes frías, botellones de agua, etc. se hacen cada semana.

Coteo físico del inventario para toma de pedidos.

TABLA 1. Toma física de inventarios.

Orden del proceso	Procedimiento	Responsable
1	Programación del día fecha y hora a realizarse la toma del inventario.	Administrador y Supervisor de Inventarios
2	Generación de un reporte del sistema y de manera manual si faltan artículos que no han sido ingresados.	Supervisor de Inventarios.
3	Verificación física de los artículos según el reporte.	Bodegueros y Supervisor de Inventarios
4	Se realiza únicamente un Conteo.	Bodegueros
5	Actualización del sistema.	Administrador y auxiliar contable.

Antes de realizar cada compra, se hace un recuento físico de las cantidades existentes, y no de las cantidades expresadas en el software contable, luego se realiza la lista de los productos necesarios de acuerdo a las cantidades mencionadas, para posteriormente revisar la cantidad presupuestal que se haya obtenido de acuerdo al volumen de ventas y cancelación de facturas semanalmente donde se acomoda la lista de compra para finalmente ordenar.

La emisión de órdenes se hace de acuerdo al tiempo de llegada de los productos, y pedidos que normalmente no maneja la empresa o no están dentro del stock del inventario.

TABLA 2. Descripción del proceso actual de compra de mercancía

Orden de proceso	Procedimiento	Responsable
1	Realización de pedido	Administrador
2	Confirmación de pedido	Administrador
3	Revisión de pedido	Administrador
4	Recepción de mercancía	Supervisor de inventarios

No existen políticas de registro de compra de mercancías, ni requisición, ni métodos de valuación, pero si se debe tener autorización por el administrador para hacer nuevas compras; debido a que es la única persona que conoce el presupuesto y las cantidades necesarias para las compras, además de ser la única persona de la empresa que tiene contacto con los proveedores.

Una vez que llega la mercancía el registro de compras en el software contable, se realiza luego de revisar si los productos y las cantidades que se pidieron son efectivamente los solicitados, sin embargo, hay ocasiones en las que hay tanta

actividad que impide su conteo y se ingresan los datos de manera inmediata al sistema, lo cual trae como consecuencia la falta de confiabilidad de la información ingresada a la aplicación contable.

En vista de su llegada, el almacenamiento de la mercancía se divide en: Pollo-pescado, carne, lácteos, refrescos, desechables, panadería, Dulcería, abarrotes; las cuales se organizan de acuerdo a sus características.

TABLA 3. Descripción del proceso actual de recepción de mercancía

Orden del proceso	Procedimiento	Responsable
1	Recepción de las facturas	Supervisor de Inventarios
2	Verificación de calidad	Supervisor de Inventarios
3	Devolución de los productos que se encuentren en malas condiciones	Administrador y Supervisor de Inventarios
4	Ingreso de los artículos al sistema	Auxiliar contable

TABLA 4. Descripción de la devolución actual de la mercancía en compras

Orden de proceso	Procedimiento	Responsable
1	Ingreso de los artículos de acuerdo al detalle de la factura	Auxiliar contable
2	Verificación de la fecha de caducidad y estado de la mercancía.	Supervisor de Inventarios
3	Se retira de manera física los productos con problemas.	Bodegueros

ELABORACIÓN DE REGISTRO DE VENTA Y DESPACHO DE MERCANCÍA

Cada vez que se realizan ventas no se ingresan inmediatamente al sistema, dada la cantidad requerida de cada producto se hace una lista de lo que pide el cliente, para luego ser pasada a los empleados encargados del empaque de la mercancía, si los productos solicitados no están en existencias y dentro de aquellos que se pueden requerir y llegar el mismo día o al día siguiente, al finalizar el empaque de la mercancía existente se hace una nueva lista con el mismo nombre del cliente de aquellos productos ausentes dentro del inventario de la empresa.

Si esta lista adicional es realizada se debe de avisar al administrador porque es el encargado de solicitar a los proveedores, luego de ser empacada; esta lista es llevada a la persona encargada de digitar y registrar las facturas que son enviadas al cliente, al terminar este proceso se avisa al administrador y se anota el valor de la factura en la lista para luego imprimir.

Para el despacho de la mercancía se debe llevar el sobre que contiene la factura a el supervisor, quien organiza el orden de salida de los envíos a los clientes, y por ultimo avisa que ya ha sido enviado su pedido y la fecha en la que debe hacerse el pago.

TABLA 5. Descripción del registro de venta y despacho de mercancía

Orden del proceso	Procedimiento	Responsable
1	Toma de pedido del cliente	Administrador
2	Se procede a empacar los artículos que contiene el pedido.	Supervisor de inventarios.
3	Verificación física de los artículos según la lista	Bodegueros y supervisor de inventarios
4	Si los artículos no se encuentran en el sistema se procede a realizar una nueva lista.	Bodegueros
5	Digitación de la factura de venta.	Administrador y auxiliar contable.
6	Despacho de la mercancía	Supervisor de inventarios.

8.2 EVALUACIÓN DE RIESGOS

A continuación, se realizará el mapa de riesgos encontrados en el establecimiento de comercio Lutemar Ltda:

TABLA 6. Mapa de riesgos

Nº	Factor de Riesgo	Ponderación	Acciones de prevención	Observaciones
1	Exposición al deterioro o daño de mercancía por falta en el manejo del espacio para el almacenamiento de la mercancía	ALTA	Realizar un procedimiento para la distribución eficiente de los productos.	Informar a la administración que se necesita corregir la forma del almacenamiento de mercancía en bodega.
2	Falta de tratamiento para los productos vencidos en el almacén que generen daños a la salud o proliferación de roedores que contribuyan al daño de la mercancía que está en buen estado.	ALTA	Definir códigos de alarma para facilitar la identificación de productos que están próximos a vencer.	Crear un proceso para la identificación de productos próximos a vencer.

Tabla 6. Mapa de riesgos. (Continuación)

Nº	Factor de Riesgo	Ponderación	Acciones de prevención	Observaciones
3	Concentración en las decisiones de compra y venta de mercancía en un solo funcionario.	ALTA	Contratar personal para que haya mayor división de funciones y responsabilidades	Esto debe ser parte de la política Organizacional.
4	Inadecuado manejo de las entradas y salidas de Mercancía.	ALTA	Diseñar formatos para el control de entradas y salidas de Mercancías, con el objetivo de mantener actualizados los datos de las existencias.	Asignar personal encargado de recibir o entregar mercancías.
5	Ausencia de segregación de funciones de acuerdo a las actividades habituales.	ALTA	Asignación de tareas de acuerdo a su nivel de responsabilidad	Crear un manual de funciones del personal asignado al inventario.

Con respecto a este aspecto se puede manifestar que en la evaluación del riesgo en el área de almacén se identifican los riesgos que causan un mayor impacto en la organización los cuales demuestran la necesidad de atender e implementar las medidas necesarias que los disminuyan.

8.3 ACTIVIDADES DE CONTROL

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

- ✓ (Verificación de requisitos) Cumplen con los requisitos para tener transacciones comerciales con un proveedor nuevo.
- ✓ Depreciación de los activos Fijos.
- ✓ Las órdenes de compras van con el aprobado de la administración.
- ✓ Suministrar la oficina de implementos de aseo
- ✓ Verificación del estado en el ingreso y despacho de mercancía.

Medidas de control que faltan por implementar:

- ✓ Alimentar el programa con las entradas y salidas de artículos del almacén.
- ✓ Tener un stock racional de insumos.
- ✓ Arqueos de Inventarios físicos en el año tres veces.
- ✓ Tener un buen sistema de etiquetado de 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).

- ✓ Segregación de funciones adecuada de acuerdo a las actividades a desempeñar y al número de trabajadores.
- ✓ Implementar indicadores de desempeño comparativo con años anteriores.

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.

8.4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La empresa Lutemar Ltda, 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 la administración, 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 llega la mercancía a la empresa, esta 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.

8.5 MONITOREO O SUPERVISIÓN

Se puede establecer que el establecimiento de comercio Lutemar Ltda no cuenta con una estructura de Control interno desarrollada, el área de almacén necesita ser fortalecida, ya que se mantiene en constante movimiento por las actividades que efectúan los empleados de esta sección. Teniendo en que la mercancía en esta organización representa más del 80% de los activos totales se debe 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 a que no exista control, ya que no se pueden realizar los registros en el software de contabilidad.

En conclusión, la empresa Lutemar Ltda, tiene como problema principal la carencia de control en el área de inventario, por ende no tiene políticas para la ejecución del control, ni mide el desempeño del mismo debido a que su administración se encuentra centralizada, es decir es llevada por una sola persona que en este caso es el administrador. Debido a lo anterior, surge la necesidad de diseñar mayores y efectivos controles en dicha área para así poder determinar el grado de eficiencia, y efectividad de las actividades de los procesos actuales. En consecuencia, se logrará maximizar la calidad de servicio al cliente y sostener una eficaz información sobre los productos que mantiene en stock la empresa.

Por lo anterior, esta investigación busca diseñar un manual de procesos que permita reducir los riesgos en el manejo del control de inventario.

9. DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS DE CONTROL DE INVENTARIOS DEL ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO LUTEMAR LTDA

9.1 MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

PROCEDIMIENTO PARA EL PROCESO DE COMPRA DE MERCANCÍA

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

Las empresas en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tiene que preparar los procedimientos integrales, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial.

A continuación, se diseñará el manual de procedimientos para el área de inventario del establecimiento de comercio Lutemar Ltda.

TABLA 7. Procedimiento ventas

PROCEDIMIENTO: Ventas de contado				
DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO: Vendedor				
PÁGINA				
Paso N°	Descripción de actividades	Funcionario responsable	Dependencia	D/cto
1	Informar al cliente de la existencia y valor de los productos a comprar, sino hay se finaliza el proceso	Vendedor	Departamento de Ventas	N/A

TABLA 7. Procedimiento ventas (Continuación)

PROCEDIMIENTO: Ventas de contado				
DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO: Vendedor				
			PÁGINA	2 DE 2
Paso N°	Descripción de actividades	Funcionario responsable	Dependencia	D/cto
2	En caso contrario digita en el sistema la factura venta de contado, al finalizar envía la impresión del documento a caja	Vendedor	Departamento de ventas	Factura de venta
3	Informar al cliente el valor de la factura y realizar el respectivo cobro, plasmar en la factura el sello de cancelado devolver al cliente original y copia y enviarlo a despacho de mercancía. la segunda copia es entregada Auxiliar contable	Cajero	Tesorería	Factura de venta
4	Revisar que la factura tenga plasmado el sello de cancelado luego procede a realizar la entrega de mercancía al cliente junto con la factura, plasmándole el sello mercancía despachada y diligencia el formato salida de mercancía y al final del día se las entrega al Supervisor de inventario	Auxiliar de Bodega 2 Supervisor de inventario	Departamento de Inventarios	Factura de venta Formato salida de mercancía
FIN DEL PROCESO				

TABLA 8. Procedimiento de ventas a crédito

PROCEDIMIENTO: Ventas a crédito					
DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO: Vendedor					
			PÁGINA	1	DE 3
Paso N°	Descripción de actividades	Funcionario responsable	Dependencia	D/cto	
1	Diligenciar al cliente el formato solicitud de mercancía a crédito (original y 1 copia) el cual debe especificar valor del crédito y plazo de pago, este formato debe ser firmado por el cliente y quien lo diligencia, una vez firmado pasa el formato al administrador para su aprobación.	Vendedor	Departamento de ventas	Formato de solicitud venta de mercancía a crédito	
2	Si aprueba el crédito firma la solicitud, devuelve al Vendedor la original y archiva la copia en el consecutivo. Si el crédito no es aprobado archiva la solicitud en el consecutivo e informa al Vendedor quien debe explicar los motivos al cliente.	Administrador	Departamento de ventas	Solicitud de mercancía a crédito con sello aprobado o negado	

TABLA 8. Procedimiento de ventas a crédito (Continuación)

PROCEDIMIENTO: Ventas a crédito					
DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO: Vendedor					
PÁGINA				2	DE 3
Paso N°	Descripción de actividades	Funcionario responsable	Dependencia	D/cto	
3	Una vez autorizado el crédito el Vendedor digita en el sistema la factura venta a crédito imprime original y 2 copias, envía una copia Auxiliar contable, anexa la solicitud a la factura original y las envía al Auxiliar de bodega 2.	Vendedor	Departamento de ventas	Factura de venta	
4	Verifica que la factura tenga la autorización del crédito y que esta no pase del monto autorizado, en caso contrario devuelve la factura de venta para realizar en el sistema una devolución de mercancía por exceder el monto autorizado. Una vez corregida luego procede a llenar el formato salida de mercancía	Auxiliar de bodega 2	Departamento de inventarios	Factura de venta Formato salida de mercancía	

TABLA 8. Procedimiento de ventas a crédito (Continuación)

PROCEDIMIENTO: Ventas a crédito						
DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO: Vendedor						
				PÁGINA	3	DE 3
Paso N°	Descripción de actividades	Funcionario responsable	Dependencia	D/cto		
5	Verifica con copia de la factura que la mercancía detallada en esta sea la misma que recibe el cliente, luego de entregar la mercancía, regresa a las instalaciones del ente comercial y entrega al Auxiliar de Bodega 1 la factura original con la firma de recibido.	Auxiliar de Bodega 2	Departamento de Inventarios	Formato de factura de venta		
6	Coteja las facturas de la mercancía entregada con el formato de salida de mercancía, al final del día entregan al Vendedor las facturas a crédito y al Supervisor el formato de salida de mercancía.	Auxiliar de Bodega 1 Supervisor de inventario	Departamento de Inventarios	Formato salida de mercancía Formato de factura de venta		
7	Entrega Auxiliar contable las facturas a crédito en orden cronológico a la fecha de vencimiento para tramitar el respectivo cobro.	Auxiliar contable	Departamento de contabilidad	Factura a crédito		
FIN DEL PROCESO						

TABLA 9. Procedimiento de ventas a la costa pacifica

PROCEDIMIENTO: Ventas a la costa pacífica (crédito y contado)				
DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO: Vendedor				
			PÁGINA	1 DE 2
Paso N°	Descripción de actividades	Funcionario responsable	Dependencia	D/cto
1	Si la venta es de contado informa al cliente el banco y número de cuenta donde puede realizar el pago, o en su defecto los datos para que pueda realizar el giro.	Vendedor	Departamento de ventas	Cotización
2	Si la venta es a crédito diligencia el formato solicitud de crédito y lo pasa al jefe de cartera para su aprobación	Vendedor	Departamento de ventas	N/A
3	Si aprueba el crédito firma la solicitud, entrega al Vendedor de planta la, original y archiva la copia en el consecutivo.	Vendedor	Departamento de ventas	Solicitud de mercancía a crédito
4	Si el crédito no es aprobado archiva la solicitud en el consecutivo e informa al Vendedor quien debe explicar los motivos al cliente y finalizar el proceso	Auxiliar contable	Departamento de contabilidad	Solicitud de mercancía a crédito con sello aprobado o negado

TABLA 9. Procedimiento de ventas a la costa pacífica (Continuación)

PROCEDIMIENTO: Ventas a la costa pacífica (crédito y contado)				
DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO: Vendedor				
			PÁGINA	2 DE 2
Paso N°	Descripción de actividades	Funcionario responsable	Dependencia	D/cto
5	Si la venta es de contado, una vez recibido el giro y/o la consignación se da la orden al sistema para facturar dicha cotización, imprime a la factura en original y 2 copias, se le entrega al cajero original y copia anexando el pago (consignación o giro), la segunda copia se deposita en el stand de archivo.	Vendedor	Departamento de ventas	Factura venta
6	Revisa y plasma en las facturas el sello "cancelado" envía las facturas a despacho de mercancía	Cajero	Tesorería	Factura de venta.
6	Si la venta es a crédito y esta es autorizada por el Administrador se da la orden al sistema para facturar dicha cotización, se imprime la factura original y copia las cuales envía al Auxiliar de bodega 2. Nota: el cliente debe de especificar en qué embarcación se enviara la mercancía.	Vendedor	Departamento de ventas	Factura de venta
FIN DEL PROCESO				

TABLA 10. Procedimiento compra de mercancía

PROCEDIMIENTO: Compra de mercancía				
DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO: Supervisor.				
			PÁGINA	1 DE 2
Paso Nº	Descripción de actividades	Funcionario responsable	Dependencia	D/cto
1	Verificar diariamente el sistema el stock mínimo de inventario por producto, determinando la necesidad de adquisición de mercancía, diligencia el formato requisición de compra, el cual debe entregar el jefe de compra.	Auxiliar de bodega 1	Departamento de inventario	Requisición de compra
2	De acuerdo a la requisición, contacta a los proveedores negocia los precios, descuentos, forma de pago y entrega.	Supervisor de inventario	Departamento de inventario	N/A

TABLA 10. Procedimiento compra de mercancía (Continuación)

PROCEDIMIENTO: Compra de mercancía					
DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO: Supervisor.					
PÁGINA				2	DE 2
Paso N°	Descripción de actividades	Funcionario responsable	Dependencia	D/cto	
3	Efectúa la compra respectiva diligenciando el formato orden de compra (original y copia), en la cual debe especificar; fecha, proveedor, cantidad, valor y condiciones de pago y entrega de mercancía. Una vez diligenciado el formato envía por fax al proveedor la orden de compra; archiva la copia en el consecutivo y entrega al auxiliar de inventario la orden original.	Supervisor de inventario	Departamento de inventario	Orden de compra	
FIN DEL PROCESO					

TABLA 11. Procedimiento recepción de mercancía

PROCEDIMIENTO: Recepción de mercancía				
DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO: Supervisor de Inventario				
			PÁGINA	1 DE 3
Paso N°	Descripción de actividades	Funcionario responsable	Dependencia	D/cto
1	Recibe y archiva las órdenes de compra a espera de recibir la mercancía solicitada.	Auxiliar de bodega 1	Departamento de Inventarios	Órdenes de compra
2	Una vez llega la mercancía, coteja la factura con la orden de compra verificando que sean los productos, cantidad solicitada y precios. Realiza el conteo físico y revisa aleatoriamente la calidad y estado de la mercancía. Diligencia en el libro de compras, documento, fecha de recibido, nombre del proveedor, producto y cantidad recibida. Luego de constatar calidad, recibir y organizar la mercancía, firma original y copia de la factura, devuelve al conductor la copia y se queda con la original a la cual anexa la orden de compra.	Auxiliar de bodega 1	Departamento de inventarios	N/A Libro de compras

TABLA 11. Procedimiento recepción de mercancía (Continuación)

PROCEDIMIENTO: Recepción de mercancía				
DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO: Supervisor de inventario				
			PÁGINA	2 DE 3
Paso N°	Descripción de actividades	Funcionario responsable	Dependencia	D/cto
3	Si en la orden de compra especifica el valor del flete a pagar, realiza un documento equivalente de factura para el cobro respectivo Anexa la copia a la compra y entrega al conductor el original quien debe transmitir el cobro respectivo	Auxiliar de bodega 1	Departamento de inventarios	Documento de factura equivalente
4	Al finalizar el día debe ingresar al sistema la mercancía recibida o verificar su ingreso: Revisar que la factura tenga correctamente la razón social y el nit de la empresa, caso contrario debe ser devuelta y solicitar que se expida nuevamente. Revisar que el valor de la factura sea igual al valor negociado en la orden de compra, caso contrario calcular la diferencia y detallarla como descuento en el formato novedades de compra. igualmente si hay devoluciones y flete.(diligenciar el formato en original y copia)	Auxiliar de bodega 1	Departamento de Inventarios	Novedades de compra

TABLA 11. Procedimiento recepción de mercancía (Continuación)

PROCEDIMIENTO: Recepción de mercancía				
DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO: Supervisor de inventario				
			PÁGINA	3 DE 3
Paso N°	Descripción de actividades	Funcionario responsable	Dependencia	D/cto
5	Revisa las compras teniendo en cuenta los productos solicitados, valores negociados y los costos contabilizados. En caso de ser correcto firma el listado de compras de compras original y copia, archiva en su consecutivo el original y devuelve al auxiliar de bodega la copia junto a las facturas. En caso de algún error devuelve a este para su respectiva corrección. Una vez revisadas y corregidas las compras entregar al auxiliar contable para su respectiva contabilización.	Supervisor de inventario	Departamento de inventarios	Listado de compras Factura de compra
				FIN DEL PROCESO

TABLA 12. Procedimiento organización de bodega

PROCEDIMIENTO: organización de bodega				
DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO: supervisor de inventario				
			PÁGINA	1 DE 2
Paso N°	Descripción de actividades	Funcionario responsable	Dependencia	D/cto
1	Una vez llegue la mercancía el Supervisor junto a los Auxiliares de bodega deben organizar en la bodega los productos, teniendo en cuenta su ubicación de acuerdo al tipo de inventario y detallar en el formato ingreso de mercancía a bodega el producto y la cantidad recibida durante el día.	Supervisor de inventario	Departamento de Inventarios	Formato ingreso de mercancía
2	Realizar rondas permanentes al interior de la bodega para constatar el estado de la mercancía. En caso de haber deterioro faltante y daños informar al Supervisor de inventario para proceder a ubicar dicha mercancía en el cuarto de deterioros diligenciando el formato cambio de mercancía previa autorización.	Auxiliar de bodega 1	Departamento de Inventarios	Formato cambio de mercancía

TABLA 12. Procedimiento organización de bodega (Continuación)

PROCEDIMIENTO: organizador de bodega					
DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO: Supervisor de inventario					
PÁGINA				2	DE 2
Paso N°	Descripción de actividades	Funcionario responsable	Dependencia	D/cto	
3	Planificar previa autorización del Supervisor de inventarios el aseo, mantenimiento, sanidad e higiene de la bodega.	Auxiliar de bodega 2	Departamento de Inventarios	N/A	
FIN DEL PROCESO					

TABLA 13. Procedimiento devoluciones y cambio de mercancía.

PROCEDIMIENTO: Devoluciones de ventas y cambio de mercancías				
DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO: Vendedor.				
			PÁGINA	1 DE 2
Paso N°	Descripción de actividades	Funcionario responsable	Dependencia	D/cto
1	Si el cliente devuelve la mercancía, solicitar la factura de venta, si esta fue de contado al cliente debe solicitar otro producto por igual o mayor valor y cancela el excedente si lo hay.	Vendedor	Departamento de ventas	Factura de venta
2	Procede a realizar en el sistema la devolución de mercancía y facturar el producto a despachar.	Vendedor	Departamento de ventas	Dev de m/cia y fac de venta
3	Si la venta fue a crédito y el cliente no desea llevar otro producto se realiza en el sistema de devolución de mercancía descargando este valor de cartera.	Vendedor	Departamento de ventas	Devolución de mercancía

TABLA 13. Procedimiento devoluciones y cambio de mercancía.(Continuación)

PROCEDIMIENTO: Devoluciones de ventas y cambio de mercancías						
DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO: Vendedor						
				PÁGINA	1	DE 2
Paso N°	Descripción de actividades	Funcionario responsable	Dependencia	D/cto		
4	Si el cliente devuelve la mercancía por faltantes o deterioro debe llevar la factura, se procede a efectuar el cambio de mercancía en original y copia detallando el motivo por el cual se realiza el cambio; se archiva la copia en un consecutivo y entrega al Supervisor de inventarios el original junto con la mercancía en mal estado, esta debe ser guardada en el cuarto de deterioros. Se diligencia formato de entrada de mercancía o salida de mercancía que diera a lugar y se entrega al Supervisor de inventario	Auxiliar de bodega 2. Supervisor de inventario	Departamento de Inventarios	Formato cambio de mercancía Formato de entrada de mercancía Formato salida de mercancía		
FIN DEL PROCESO						

TABLA 14. Procedimiento entrada de efectivo

PROCEDIMIENTO: Entradas de efectivo				
DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO: Cajero				
			PÁGINA	1 DE 1
Paso N°	Descripción de actividades	Funcionario responsable	Dependencia	D/cto
1	Recibir los dineros percibidos por ventas de contado: las facturas por concepto de ventas de contado se envían a la impresora del cajero, quien debe recibir el dinero del cliente, revisar que la factura sea venta de contado y estampar el sello de cancelado a la factura original y a las 2 copias, entrega al cliente la factura original y una copia, deposita en el stan de archivo la segunda copia de la factura	Cajero	Tesorería	Factura de venta
2	Recibe los recibos de caja efectuados por el auxiliar de cartera junto con el efectivo, estampa sello cancelado, entrega el original y guarda la copia en el stan de archivo.	Cajero	Tesorería	Recibo de caja
				FIN DEL PROCESO

TABLA 15. Procedimiento pago de ventas a crédito

PROCEDIMIENTO: pago de ventas a crédito					
DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO: Vendedor					
			PÁGINA	1	DE 4
Paso N°	Descripción de actividades	Funcionario responsable	Dependencia	D/cto	
1	Una vez el cliente se acerque a las instalaciones del ente comercial para cancelar las facturas a crédito, verifica en el listado de cartera el saldo de dicho cliente e igualmente busca en el archivo las facturas que va a cancelar, digita en el sistema el recibo de caja (imprimir el original y copia) y los entrega al cliente para que proceda a cancelar a la caja, solicita a este una vez cancele le enseñe el recibo el recibo de caja con el sello de cancelado para así entregarle las facturas sujetas al pago	Vendedor	Departamento de ventas	Factura de venta, Recibo de caja	

TABLA 15. Procedimiento pago de ventas a crédito (Continuación)

PROCEDIMIENTO: pago de ventas a crédito					
DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO: Vendedor					
			PÁGINA	2	DE 4
Paso N°	Descripción de actividades	Funcionario responsable	Dependencia	D/cto	
2	Si el cliente efectúa una consignación cancelado las facturas vencidas, elabora el recibo de caja, anexa las facturas canceladas junto con la consignación y entrega al cajero; una vez el recibo tenga el sello cancelado lo envía por correo al cliente.	Cajero	Tesorería	Factura de venta, Recibo de caja.	
3	Cada vez que el vendedor se relacione con sus clientes debe llevar la relación de las facturas vencidas si el cliente cancela realiza un recibo de caja provisional entregando el original al cliente y la copia al auxiliar contable.	Vendedor	Departamento ventas	Recibo de caja provisional	

TABLA 15. Procedimiento pago de ventas a crédito (Continuación)

PROCEDIMIENTO: pago de ventas a crédito					
DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO: Vendedor					
			PÁGINA	3	DE 4
Paso N°	Descripción de actividades	Funcionario responsable	Dependencia	D/cto	
4	Debe digitar en el sistema el recibo de caja anexa las facturas canceladas y entrega al vencedor externo para que realice la entrega del dinero al cajero. Una vez tenga el sello de cancelado en el recibo de caja lo enseña al auxiliar de cartera para que este le devuelva el recibo provisional; por ultimo visita al cliente y le entrega el recibo de caja definitivo.	Cajero	Tesorería	Recibo de caja.	
5	Si la venta a crédito fue soportada con un cheque posfechado, llevar el control de las fechas para hacer efectivo dichos cheques; una vez vencido el plazo solicitar al cajero realizar el respectivo recibo de caja.	Cajero	Tesorería	Control cheques posfechados Recibo de caja.	

TABLA 15. Procedimiento pago de ventas a crédito (Continuación)

PROCEDIMIENTO: pago de ventas a crédito				
DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO: Vendedor				
PÁGINA			4	DE 4
Paso N°	Descripción de actividades	Funcionario responsable	Dependencia	D/cto
6	Elabora el recibo de caja, anexa las facturas canceladas junto con el cheque y lo entrega al cajero, quien lo devuelve con el sello cancelado luego proceda a hacerlo llegar al cliente.	Cajero	Tesorería	Recibo de caja
FIN DEL PROCESO				

TABLA 16. Procedimiento pago a proveedores

PROCEDIMIENTO: Pago a proveedores					
DISEÑO DEL PROCESO: Tesorería					
PÁGINA				1	DE 1
Paso N°	Descripción de actividades	Funcionario responsable	Dependencia	D/cto	
1	Recibir copia de factura y la orden de compra	Jefe de inventarios	Departamento de inventarios	Factura, orden de compra.	
2	Verificar la factura y la orden de compra.	Jefe de inventarios	Departamento de inventarios	Factura, orden de compra.	
3	Si coinciden se elabora el cheque. Sino coinciden, fin del proceso.	Cajero	Tesorería	Factura, orden de compra, cheque.	
4	Firma autorización	Administrador	Administración	Factura, orden de compra, cheque.	
5	Envío de documentos a proveedores y firme el recibido de cheque en el comprobante de egreso.	Cajero	Tesorería	Comprobante de egreso, Cheque.	
6	Entrega de documentos al auxiliar contable para su archivo y registro en el sistema.	Auxiliar contable	Departamento de contabilidad	Factura, orden de compra, Comprobante de egreso.	
FIN DEL PROCESO					

TABLA 17. Procedimiento cuadre de caja

PROCEDIMIENTO: cuadre de caja				
DISEÑO DEL PROCESO: Tesorería				
			PÁGINA	1 DE 2
Paso N°	Descripción de actividades	Funcionario responsable	Dependencia	D/cto
1	Totalice las facturas con sus respectivos recibos de caja generadas durante el día.	Cajero	Tesorería	Factura, recibos de caja.
2	Clasifique el dinero en monedas, billetes y totaliza.	Cajero	Tesorería	N/A
3	Imprime saldo emitido por el sistema	Cajero	Tesorería	Tirilla de saldo
4	Al coincidir los valores se llena formato de recaudo diario, sino se llena un reporte con la cantidad faltante o sobrante.	Cajero	Tesorería	Formato de recaudo, reporte de faltante o sobrante.
5	Diligencia formato de consignación y se entrega con el dinero al bodeguero 1 para su respectiva consignación.	Cajero	Tesorería	Formato de consignación.

TABLA 17. Procedimiento cuadre de caja (Continuación)

PROCEDIMIENTO: cuadre de caja				
DISEÑO DEL PROCESO: Tesorería				
			PÁGINA	2
			DE	2
Paso Nº	Descripción de actividades	Funcionario responsable	Dependencia	D/cto
6	Le entrega soporte al auxiliar contable, quien archiva y registra el ingreso del efectivo al banco en el sistema.	Auxiliar contable	Departamento de contabilidad.	Factura, recibos de caja, Tirilla de saldo, Formato de recaudo, reporte de faltante o sobrante, Formato de consignación.
FIN DEL PROCESO				

Tabla 18. Procedimiento Conteo Físico o Toma de inventario

PROCEDIMIENTO: Conteo físico o Toma de inventario					
DISEÑO DEL PROCESO: Departamento de inventario					
			PÁGINA	1	DE 2
Paso N°	Descripción de actividades	Funcionario responsable	Dependencia	D/cto	
1	El último día de cada mes, se dispondrán a realizar la toma de inventario físico el Supervisor de inventario junto a los Auxiliares de bodega, diligencia la respectiva Acta de toma de inventario mensual	Supervisor de inventario, Auxiliares de bodega	Departamento de inventario	Acta toma de inventario mensual	
2	Se imprime del software contable reporte del stock o existencias del inventario	Supervisor de inventario	Departamento de inventario	Listado reporte de existencias en el inventario	
3	Se realiza conteo físico del inventario, de acuerdo a la clasificación, tipo de producto y se totalizan diligenciando el formato de conteo físico de mercancía	Auxiliares de bodega	Departamento de inventario	Formato conteo físico de mercancía	
4	Verificación totales físico (formato conteo físico de mercancía) contra los arrojados por el sistema en listado de reporte de	Supervisor de inventario	Departamento de inventario	Listado reporte de existencias en el inventario	

Tabla 18. Procedimiento Conteo Físico o Toma de inventario (Continuación)

PROCEDIMIENTO: Conteo físico o Toma de inventario					
DISEÑO DEL PROCESO: Departamento de inventario					
PÁGINA				2	DE 2
Paso N°	Descripción de actividades	Funcionario responsable	Dependencia	D/cto	
4	existencias en el inventario	Supervisor de inventario	Departamento de inventario	Formato conteo físico de mercancía	
5	Se termina de diligenciar Acta toma de inventario mensual plasmando las cantidades encontradas, en caso de inconsistencias se dejan por escrito en este documento, se informa al administrador y se realizan los ajustes pertinentes	Supervisor de inventario, Auxiliares de bodega, Administrador	Departamento de Inventario	Acta toma de inventario mensual	
FIN DEL PROCESO					

TABLA 19. Procedimiento verificación de entradas y salidas de mercancía

PROCEDIMIENTO: Verificación de entradas y salidas de mercancía						
DISEÑO DEL PROCESO: Supervisor de inventario						
				PÁGINA	1	DE 1
Paso N°	Descripción de actividades	Funcionario responsable	Dependencia	D/cto		
1	Al finalizar el día, el Supervisor de inventario recopila y clasifica los formatos de entrada y salida de mercancía	Supervisor de inventario	Departamento de inventario	Formato entrada de mercancía Formato salida de mercancía		
2	Accede a la interfaz de inventario del programa contable y verifica que las entradas y salidas de mercancía del sistema durante el día concuerden o sean iguales a la de los formatos de entrada y salida de mercancía	Supervisor de inventario	Departamento de inventario	Formato entrada de mercancía Formato salida de mercancía		
3	En caso de que no haya concordancia se informa a la administración para que hagan los ajustes pertinentes	Administrador	Administración	Formato entrada de mercancía Formato salida de mercancía Listado stock o existencias de inventario		
FIN DEL PROCESO						

9.2 MANUALES DE FUNCIONES

“El manual de funciones es el texto mediante el cual cada organización según su estructura orgánica, su misión y sus recursos define la jerarquía de los cargos, determina objetivamente las funciones”¹⁴

Es una guía utilizada para la realización de las actividades de la empresa, estableciendo de forma precisa a sus responsables impidiendo la duplicidad de funciones asignadas, facilitando la sincronización entre los departamentos. Su constante uso racionaliza el trabajo; permitiendo la simplificación de labores, la eficiencia, eficacia y economía en el manejo de recursos, así mismo de los superiores y subalternos pudiendo conocer y asumir las diferentes fases de un proceso, siguiendo las instrucciones de un manual.

A continuación se presenta el manual de funciones diseñado para el establecimiento de comercio Lutemar Ltda:

¹⁴ AUDITORIA Y CONTROL INTERNO, Gustavo Cepeda p27 mcgraw-hill 1997

1. DENOMINACIÓN: Administrador
2. LOCALIZACIÓN ADMINISTRATIVA: Administración
3. SUPERIOR INMEDIATO: N/A
4. SUBALTERNOS INMEDIATOS: Asesor comercial, Auxiliar contable, Cajero, Supervisor de Inventarios.
5. OBJETIVO DEL CARGO: Coordinar todas las actividades de la empresa, velando por el óptimo funcionamiento y desarrollo.
6. FUNCIONES PRINCIPALES:
 - ✓ Diseñar el programa general de todas las actividades de la empresa
 - ✓ Vela por los objetivos y metas de la empresa
 - ✓ Velar por el cumplimiento de las políticas, manuales de funciones, código de ética y reglamento interno de trabajo.
 - ✓ Aprobación o negación de solicitudes de crédito
 - ✓ Desarrollar procesos de control
 - ✓ Efectuar las evaluaciones de desempeño actual de jefe de área.
 - ✓ Revisar las evaluaciones de desempeño de todo el personal
 - ✓ Dirección de manejo y recurso humano.
 - ✓ Coordinar y velar por el cumplimiento y ejecución del presupuesto de ventas, costos y gastos.
 - ✓ Vigilar por el cumplimiento de los requisitos legales para el funcionamiento de la empresa.
 - ✓ Analizar los estados financieros de la empresa.
 - ✓ Coordinar actividades promocionales
 - ✓ Coordinar estrategias de venta
 - ✓ Coordinar la evaluación permanente de los precios y ofertas de productos en la comercializadora
 - ✓ Velar por la protección y el buen uso de los equipos de trabajo

✓ Todas las demás actividades propias de su cargo

7. REQUISITOS:

Educación: profesional en administración de empresas o carreras afines.

Capacitación: En manejo de herramientas ofimáticas.

Experiencia: 1 año en cargos similares

8. OBSERVACIONES: persona con capacidad de liderazgo, ordenada, dinámica, hábil para la toma de decisiones y con excelentes relaciones comerciales.

1. DENOMINACIÓN: Vendedor
2. LOCALIZACIÓN ADMINISTRATIVA: Departamento de ventas
3. SUPERIOR INMEDIATO: Administrador
4. SUBALTERNOS INMEDIATOS: N/A
5. OBJETIVO DEL CARGO: Programar, coordinar, vender y evaluar las actividades analizando los resultados del proceso comercial; velando por la satisfacción de los clientes dentro de los criterios de buena atención, prontitud y amabilidad; apoyando las actividades generales del departamento comercial.
6. FUNCIONES PRINCIPALES:
 - ✓ Visitar a los clientes en sus instalaciones
 - ✓ Diligenciar el formato de solicitud de crédito
 - ✓ Solicitar la autorización del crédito
 - ✓ Realizar el cobro de facturas vencidas
 - ✓ Digitar en el sistema la factura de venta y le entrega la impresión al cajero.
 - ✓ Velar por la satisfacción del cliente
 - ✓ Llevar control de las ventas a crédito
 - ✓ Desempeñar las demás funciones inherentes a su cargo que le sean asignadas por su jefe inmediato
7. REQUISITOS:

Educación: Técnico o Auxiliar en ventas o carreras afines.

Capacitación: En ventas y atención al cliente, manejo de herramientas ofimáticas.

Experiencia: 1 año en cargos similares

OBSERVACIONES: Persona proactiva, recursiva, responsable, ordenada y pasión por las ventas.

1. DENOMINACIÓN: Cajero
2. LOCALIZACIÓN ADMINISTRATIVA: Tesorería
3. SUPERIOR INMEDIATO: Administrador
4. SUBALTERNOS INMEDIATOS: N/A
5. OBJETIVO DEL CARGO: Recibir, custodiar y entregar adecuadamente los dineros en efectivo y/o papel moneda de la empresa.
6. FUNCIONES PRINCIPALES:
 - ✓ Recibir los dineros por concepto de ventas de contado, cartera y otros ingresos.
 - ✓ Revisar la legalidad del dinero recibido
 - ✓ Estampar el sello de cancelado a las facturas de venta y recibos de caja
 - ✓ Realizar los desembolsos de dinero previa presentación de la autorización del pago
 - ✓ Realizar al final del día el cuadre de caja
 - ✓ Entregar la documentación y el cuadre de caja al administrador
 - ✓ Velar por la satisfacción del cliente
 - ✓ Desempeñar las demás funciones inherentes a su cargo que le sean asignada por su jefe inmediato
7. REQUISITOS:

Educación: Bachiller.

Capacitación: En manejo e identificación de billetes y herramientas ofimáticas

Experiencia: 1 año en cargos similares
8. OBSERVACIONES: persona tranquila, recursiva, responsable y ordenada.

1. DENOMINACIÓN: Supervisor de Inventarios
2. LOCALIZACIÓN ADMINISTRATIVA: Departamento de inventario
3. SUPERIOR INMEDIATO: Gerente
4. SUBALTERNOS INMEDIATOS: Auxiliares de bodega
5. OBJETIVO DEL CARGO: Programar, coordinar, evaluar las actividades analizando el resultado del manejo y costo del inventario.
6. FUNCIONES PRINCIPALES:
 - ✓ velar porque los procesos de manejo del inventario y la bodega se lleven correctamente.
 - ✓ Supervisar el ingreso y salida de mercancía de la bodega
 - ✓ Controlar la mercancía ingresada al cuarto de deterioro
 - ✓ Realizar el ajuste de inventario por pérdida o deterioro de mercancía
 - ✓ Realizar el ajuste de inventario por mal manejo en el proceso de ventas
 - ✓ Comparar diariamente el libro de compras con el libro de ingresos de mercancía, en caso de haber diferencias realizar las averiguaciones y ajustes pertinentes
 - ✓ Coordinar el conteo físico del inventario
 - ✓ Realizar el informe mensual sobre el manejo de inventario
 - ✓ Entregar a la auxiliar contable las facturas de compra debidamente firmada por el cliente
 - ✓ Desempeñar las demás funciones inherentes a su cargo

7. REQUISITOS:

Educación: Tecnólogo o profesional en administración de empresas o carreras afines.

Capacitación: En manejo de herramientas ofimáticas

Experiencia: 1 año en cargos similares

8. OBSERVACIONES: persona ordenada, dinámica, hábil para la toma de decisiones y excelentes relaciones comerciales.

1. DENOMINACIÓN: Auxiliar de Bodega 1
2. LOCALIZACIÓN ADMINISTRATIVA: Departamento de inventarios
3. SUPERIOR INMEDIATO: Supervisor de Inventarios
4. SUBALTERNOS INMEDIATOS: N/A
5. OBJETIVO DEL CARGO: velar por el stock de inventarios y el control en la recepción de mercancía
6. FUNCIONES PRINCIPALES:
 - ✓ Verificar en el sistema el stock mínimo de inventarios
 - ✓ Diligenciar el formato requisición de compra y entregar al Departamento de Inventarios
 - ✓ Recibir las órdenes de compra en espera del recibido de la mercancía
 - ✓ Verificar que el Departamento de Inventarios haya efectuado las adquisiciones solicitadas en las requisiciones de compras
 - ✓ informar al Departamento de Inventarios de los pedidos efectuados y no recibidos
 - ✓ Revisar el estado de la mercancía recibida
 - ✓ Verificar que la mercancía recibida sea la detallada en la orden de compra
 - ✓ Realizar la respectiva devolución de mercancías en caso de sobrantes o deterioro
 - ✓ Diligenciar el libro de compras
 - ✓ Liquidar descuentos, fletes y devoluciones en compras
 - ✓ Diligenciar el formato novedades de compras
 - ✓ Diligenciar el documento equivalente de factura en caso de haber fletes.
 - ✓ Verificar que la factura del proveedor cumpla con los requisitos establecidos por la ley
 - ✓ Ingresar al sistema la mercancía recibida

- ✓ Asegurarse que los costos de ventas de los productos se encuentren registrados correctamente
- ✓ Imprimir el listado de compras, anexar los soportes de las compras, entregar al Departamento de Inventarios para su revisión y aprobación; entregar a contabilidad.
- ✓ Desempeñar las demás funciones inherentes a su cargo que le sean asignadas por su jefe inmediato

7. REQUISITOS:

Educación: Bachiller.

Capacitación: En manejo de bodega y herramientas ofimáticas

Experiencia: 1 año en cargos similares

8. OBSERVACIONES: persona tranquila, recursiva, responsable y ordenada.

1. DENOMINACIÓN: Auxiliar de Bodega 2
2. LOCALIZACIÓN ADMINISTRATIVA: Departamento de inventarios
3. SUPERIOR INMEDIATO: Supervisor de Inventarios
4. SUBALTERNOS INMEDIATOS: N/A
5. OBJETIVO DEL CARGO: velar por la entrega eficaz de mercancía para satisfacción de los clientes dentro de criterios de buena atención, prontitud y amabilidad
6. FUNCIONES PRINCIPALES:
 - ✓ Verificar que la factura tenga el sello de cancelado y/o la autorización de crédito respectiva
 - ✓ Verificar que el valor de la factura sea igual al crédito autorizado
 - ✓ Efectuar la entrega de la mercancía facturada
 - ✓ Coordinar los despachos de mercancía TAT y a la costa pacífica
 - ✓ Diligenciar y controlar el formato "Listado mercancía despachada"
 - ✓ Verificar que el cliente haya recibido la mercancía despachada
 - ✓ Entregar a la auxiliar contable las facturas de venta a crédito debidamente firmada por el cliente
 - ✓ Recibir y revisar la mercancía por devolución de ventas
 - ✓ Verificar y recibir la mercancía cambiada por deterioro o faltantes
 - ✓ Almacenar la mercancía cambiada en el cuarto de deterioro
 - ✓ Diligenciar el formato "cambio de mercancía"
 - ✓ Desempeñar las demás funciones inherentes a su cargo que le sean asignadas por su jefe inmediato

7. REQUISITOS:

Educación: Bachiller.

Capacitación: En manejo de bodega y herramientas ofimáticas

Experiencia: 1 año en cargos similares

8. OBSERVACIONES: persona tranquila, recursiva, responsable y ordenada.

1. DENOMINACIÓN: Auxiliar contable
2. LOCALIZACIÓN ADMINISTRATIVA: Departamento de contabilidad
3. SUPERIOR INMEDIATO: Contador externo
4. SUBALTERNOS INMEDIATOS: N/A
5. 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
6. FUNCIONES PRINCIPALES:
 - ✓ Llevar control sobre pago a proveedores
 - ✓ Verificar y hacer pago de impuestos
 - ✓ Realizar el conteo físico de inventario
 - ✓ Realizar el registro de las facturas de compras y/o facturas de venta a crédito.
 - ✓ Archiva las facturas a crédito
 - ✓ Desempeñar las demás funciones inherentes a su cargo
7. REQUISITOS:

Educación: Técnico o tecnólogo en contabilidad y finanzas o carreras afines.

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

Experiencia: 1 año en cargos similares
8. OBSERVACIONES: persona ordenada, dinámica, hábil para la toma de decisiones, con excelente relación comercial y confiable.

10. CONCLUSIÓN

Después de las visitas realizadas a Lutemar Ltda evidenciamos que no existen políticas y procedimientos en el manejo de los inventarios por lo cual las actividades se desarrollan de forma inadecuada; sin embargo se logra cumplir con los mínimos requerimientos de sus clientes con muchas dificultades operativas, por lo que consideramos que al implementarse este diseño se contará con herramientas del control interno y podrá obtener el máximo beneficio para ellos y sus clientes.

Así mismo, se logra determinar que al no tener implementado un adecuado control interno en la empresa, esto trae como consecuencia el no funcionamiento de manera correcta del área de inventarios, lo cual es un riesgo altísimo teniendo en cuenta que 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 para la toma de decisiones.

Por lo anterior es pertinente que al implementar este diseño de manejo del inventario, la administración deberá realizar la supervisión de esta área, con la ayuda de procedimientos, políticas y documentos de respaldo creados en esta investigación orientado a prevenir errores o irregularidades elaborados de acuerdo a la realidad empresarial de Lutemar Ltda 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.

Para terminar sabiendo que la aplicación correcta del control interno en las diferentes empresas, indistintamente de su giro o su tamaño; es un parámetro que ayuda a la gerencia a tomar los correctivos ajustados generando óptimos resultados. Esta monografía es un llamado de atención a la administración y a cada uno de los miembros de Lutemar Ltda, ya que deben evaluarse y corregir tomando como base el actual trabajo, desarrollando procesos que puedan identificar, medir, monitorear y controlar los riesgos, es decir que estará en la capacidad de reconocer

la naturaleza de los riesgos que puede enfrentar la empresa, la probabilidad que se materialice y también de reducir su impacto al materializarse; todo esto conlleva a que el control sea efectivo y que se constituya un sistema sólido en él.

11.RECOMENDACIONES

A continuación se establecerán las recomendaciones que se deberán de tomar en cuenta en la empresa Lutemar Ltda:

Reforzar y apoyar las actividades realizadas por los empleados mediante el manejo de la tecnología, incentivando su capacitación oportuna sobre el manual de funciones mejorando sus capacidades y efectividad.

Deberá segregar 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 propone a la gerencia evaluar la posibilidad de implementar los procesos y políticas analizadas en la presente monografía, ya que actualmente la empresa carece de control interno.

Se sugiere a la administración dar a conocer al equipo de trabajo, sobre el contenido de este trabajo de grado para establecer cuáles son las políticas y procedimientos que se pueden implementar con el objetivo de ir capacitando hasta alcanzar su ejecución total.

Se debe mejorar la comunicación en cada área, dado que con la inexistencia de buenos canales de comunicación se corre el riesgo de continuar con los problemas actuales; por ello es deber de la administración mantener continuas charlas con el personal a fin de conocer a tiempo los problemas y encontrar una oportuna solución.

Se plantea a la administración examinar la posibilidad de contratar nuevo personal con el objetivo de que las actividades que se realizan sean mejor distribuidas, alcanzando mayor eficiencia en el desarrollo de los procesos operativos.

Es trascendental que este diseño sea implementado lo antes posible, dado que permite dar soluciones a cada una de las necesidades actuales del establecimiento

de comercio Lutemar Ltda. Su aplicación mitigaría todos los riesgos a los que la empresa está expuesta; perjudicando el desarrollo de sus actividades comerciales, objetivos financieros.

12. BIBLIOGRAFÍA

AUDITORIA Y CONTROL INTERNO, Gustavo Cepeda. McGraw-Hill. Bogotá, 1997
pág. 50

AGUILAR, Gonzalo. Fundamentos de Control Interno. Universidad del Cauca. 2010.
pág. 18

ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo. Control interno y fraudes. Bogotá: ECO Ediciones.
2006 pág. 23

FRANCO RUIZ, Rafael "Evolución Histórica del Control". En: Colombia Revista
Legis Del Contador ISSN: 0124-6739, Bogotá, Legis Editores Sa, 2001, 1-5p.

GONZÁLEZ GÓMEZ, José Ignacio, Control y gestión del área comercial y de
producción de la PYME, Netbiblo Editorial, p.88

Instituto de Auditores internos de España-Coopers & Lybrand. Los nuevos
conceptos del control interno (Informe COSO). Madrid Ediciones Díaz de Santos
S.A. 1998 pág. 55.

MANTILLA B. Samuel Alberto, Control Interno: Informe COSO, ECOE Ediciones,
Bogotá -Colombia 2007, p.25

PERDOMO, Abraham, Administración Financiera de inventarios, Primera Edición,
México 1993 Pág. 157

Norma Internacional de Auditoría N° 6 evaluación del riesgo y Control interno,
párrafo 8, Sec 400

PERDOMO, Abraham, Fundamentos de control Interno, Novena Edición, México
2004 Pág. 04,