

PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO BASADO
EN EL ENFOQUE COSO II, PARA LOS PROCESOS DE VENTAS E
INVENTARIOS APLICADO A LA EMPRESA IMPORTADORA DE PRODUCTOS
ELECTRÓNICOS E INFORMÁTICOS “DISTRIBUCIONES EL SIBE” DE LA
CIUDAD DE PEREIRA, RISARALDA.

LUZ AYDA RUIZ CORREA

MARIA FERNANDA GONZÁLEZ CADAVID

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA

CARTAGO, VALLE

AÑO 2017

PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO BASADO
EN EL ENFOQUE COSO II, PARA LOS PROCESOS DE VENTAS E
INVENTARIOS APLICADO A LA EMPRESA IMPORTADORA DE PRODUCTOS
ELECTRÓNICOS E INFORMÁTICOS “DISTRIBUCIONES EL SIBE” DE LA
CIUDAD DE PEREIRA, RISARALDA.

LUZ AYDA CORREA RUIZ

MARIA FERNANDA GONZÁLEZ CADAVID

Trabajo de Grado Para Optar el Título de Contador Público

Asesor

JAIME ESPINOSA PEÑA

Magister en Ciencias Financieras y de Sistemas

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA

CARTAGO, VALLE

AÑO 2017

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Cartago Valle, 19 de abril de 2017

DEDICATORIA

Son muchas las personas a quienes tengo que agradecer por brindarme su cariño, amistad, apoyo y compañía en las diferentes etapas de mi vida.

El trabajo de grado lo dedico con todo amor y cariño a Dios, que me dio la oportunidad de vivir, por regalarme una familia maravillosa y por estar conmigo a cada paso que doy guiándome y dándome fortaleza para continuar.

Con mucho amor a mi padre Jesús Antonio González y a mi madre Mery del Carmen Cadavid que han estado conmigo en todo momento, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento.

A mi hermana Nazli Dahiana que siempre he contado con ella para todo, gracias a la confianza que siempre nos hemos tenido.

A mis profesores, por cultivar nuestras mentes impartiendo sus conocimientos y que con su paciencia, esmero y sus sabias enseñanzas, nos guiaron por el mejor camino; en especial a Jaime Espinosa y Orlando posada porque con su apoyo incondicional fue posible culminar nuestra tesis.

A mi compañera de trabajo de grado Luz Ayda Ruiz que con ella a mi lado se me hizo más liviano el camino, tantas desveladas sirvieron de algo y aquí está el fruto; por su apoyo leal y sincero, somos un excelente equipo de trabajo. Y a todas esas personas que de alguna u otra manera están conmigo.

Mil Gracias.

Maria Fernanda González Cadavid

Dedico este trabajo de grado, primero que todo a Dios, quien inspiraron mi espíritu para la conclusión de mi ciclo profesional.

A Mi madre María por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor y dedicación.

A mis hermanos Alba, Maria y Argemiro por estar conmigo y apoyarme siempre, los amo con toda mi alma

A mi compañero de vida Fabio por su apoyo incondicional, consejos y amor.

A mis amigos que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora, seguimos siendo amigos.

A mi compañera de trabajo Maria Fernanda González por su apoyo, paciencia y haber sido mi mejor complemento para realizar este trabajo. Al resto de mi familia y a todas aquellas personas que de una u otra forma hicieron parte de este gran logro.

A mis maestros por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios ya que hicieron parte de mi formación profesional y sin ellos no hubiese logrado llegar donde hoy estoy, en especial a Jaime Espinosa Peña, por su permanente guía y apoyo, gracias a su dedicación incondicional fue posible sacar adelante este proyecto.

A todos ellos se los agradezco desde el fondo de mi alma.

Luz Ayda Ruiz Correa

AGRADECIMIENTOS

Agradezco inmensamente a Dios por haberme guiado en toda la carrera y por ser siempre una fortaleza para mi vida; y a todas las personas que hicieron posible este trabajo, a mi familia por ser el mejor ejemplo de constancia, fortaleza, responsabilidad y amor.

A mi compañera de estudio con la que trabaje arduamente para que este proyecto de tesis culminara satisfactoriamente.

A todos los profesores que supieron transmitir sus conocimientos durante los cinco años de carrera, y por último un agradecimiento especial a nuestro asesor de tesis Jaime Espinosa Peña por el incentivo apoyo, conocimiento y guía brindados durante la elaboración de este proyecto.

Maria Fernanda González Cadavid

Luz Ayda Ruiz Correa

RESUMEN

El siguiente trabajo de grado consiste básicamente en proporcionar un diagnóstico financiero e interno de la empresa para identificar y evaluar las debilidades, amenazas y oportunidades que tiene Distribuciones el SIBE.

Dentro de este contexto y para determinar las problemáticas de la empresa importadora de productos electrónicos e informáticos el SIBE, se utilizan algunas estrategias metodológicas que permiten priorizar, caracterizar y jerarquizar los procesos contables etc.

Este diagnóstico que tiene en cuenta todos los aspectos de la entidad, ofrecerá un análisis interno de la compañía por medio de una matriz DOFA; donde se muestran las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades con que cuenta el Sibe y se plantea estrategias que puede implementar la compañía para así evitar posibles errores.

También se plantea unos indicadores financieros, donde se refleja los procesos de ventas e inventarios con su respectiva interpretación del análisis matemático y contable frente a la situación actual de la empresa; lo anterior servirá para la toma de decisiones por parte del gerente.

Finalmente se aporta el diseño de un manual de control interno enfocado en el COSO II para los procesos de ventas e inventarios; y algunos criterios generales para la construcción colectiva de una organización administrativa integral, basada en controles internos que se manejen de forma eficiente y eficaz para todos.

Palabras Claves: Diagnóstico, debilidad, amenaza, estrategia, procesos contables, indicador, oportunidades, decisiones, control interno, COSO, COSO II, ventas, inventarios, eficiente y eficaz.

ABSTRACT

The following work of degree consists of providing basically a financial and internal diagnosis of the company to identify and to evaluate the weaknesses, threats and opportunities that it has Distributions the SIBE.

Inside this context and to determine the problematic ones of the importing company of electronic and computer products the SIBE, there are in use some methodological strategies that allow to determine priorities, to characterize and to organize into a hierarchy the countable processes etc.

This diagnosis that bears in mind all the aspects of the entity, will offer an internal analysis of the company by means of a counterfoil DOFA; where you show him the weaknesses, threats, strengths and opportunities which the Sibe possesses and it raises strategies that the company can implement this way avoid possible mistakes.

Also one raises a few financial indicators, where one reflects the processes of sales and inventories with his respective interpretation of the mathematical and countable analysis opposite to the current situation of the company; the previous thing will serve for the capture of decisions on the part of the manager.

Finally there is contributed the design of a manual of internal control focused in the COSO II for the processes of sales and inventories; and some general criteria for the collective construction of an administrative integral organization, based on internal controls that they handle of efficient and effective form for all.

Keywords: Diagnose, weakness, threat, strategy, countable processes, indicator, opportunities, decisions, internal control, COSO, COSO II, sales, inventories, efficient and effective.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÒN	14
1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÒN	16
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
2.1 DESCRIPCIÒN DEL PROBLEMA	19
2.2 FORMULACIÒN DEL PROBLEMA	22
2.3 SISTEMATIZACIÒN DEL PROBLEMA	23
2.4 DELIMITACIÒN DEL PROBLEMA	24
3. OBJETIVOS DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÒN	
3.1 OBJETIVO GENERAL	25
3.2 OBJETIVOS ESPECÌFICOS	25
4. JUSTIFICACIÒN DEL ANTEPROYECTO	26
5. MARCO DE REFERENCIA	
5.1 MARCO TEÒRICO	28
5.2 MARCO CONCEPTUAL	50
5.3 MARCO CONTEXTUAL	59
5.4 MARCO LEGAL	61
6. ASPECTOS METODOLÒGICOS	65
7. CONTENIDO TEMÀTICO INVESTIGATIVO	70
8. CAPÌTULOS	
8.1 Presentaciòn de las teorías, conceptos y normatividad necesarias para el diseño de un manual de control interno bajo el enfoque COSO II en los procesos objeto estudio, que permita la construcciòn de un manual de control interno.	71
8.2 Diagnosticar la situaciòn actual de la empresa "Distribuciones el SIBE" en relaciòn al control interno.	80

8.3 Elaborar un manual de control interno basado en el modelo COSO II, con el fin de mejorar los procesos de ventas e inventarios para la toma de decisiones.	120
9. CONCLUSIONES	149
10. RECOMENDACIONES	151
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	152
WEBGRAFIA	153
ANEXOS	161

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla N° 1: Principales Modelos de Control Interno	72
Tabla N°2: Diagnostico Control interno para el disponible: Caja y Bancos	82
Tabla N° 3: Subcomponentes de Inventarios y calificación del control interno	84
Tabla N° 4: Matriz de riesgo para el Ingreso	89
Tabla N° 5: Matriz de riesgo Inventarios	96
Tabla N° 6: Matriz DOFA cruzada	110
Tabla N° 7: Cuadro de análisis de riesgos	127
Tabla N° 8: Eventos negativos y Riesgos	141
Tabla N° 9: Eventos Positivos y sus Oportunidades	142
Tabla N° 10: Análisis de Riesgos	143
Tabla N° 11: Mapa de Riesgos	144
Tabla N° 12: Matriz de Riesgo	145
Tabla N° 13: Respuesta a los Riesgos	146

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico N° 1: Objetivos del control interno	32
Gráfico N° 2: Relación del COSO I y COSO II	43
Gráfico N° 3: Estructura del COSO II	46
Gráfico N° 4: Estructura gobiernos corporativos	51
Gráfico N° 5: Tipos de Manuales	55
Gráfico N° 6: Técnicas e Instrumentos de Investigación	67
Gráfico N° 7: Control Interno / Visión Sistémica	74
Gráfico N° 8: Matriz DOFA de la empresa el Sibe	109
Gráfico N° 9: Logotipo de la empresa	123
Gráfico N° 10: Plan de manejo para el manual	130
Gráfico N° 11: Esquema del COSO II	135
Gráfico N° 12: Valores Organizacionales de la entidad	136
Gráfico N° 13: Compromisos Internos y Externos	138
Gráfico N° 14: Estructura Organizacional	139
Gráfico N° 15: Actividades de Control	148

INTRODUCCIÓN

El presente estudio tiene como objetivo general hacer alusión a los distintos métodos para el diseño de un sistema de control interno en la importadora de productos electrónicos e informáticos “Distribuciones el Sibe” de la ciudad de Pereira, para ello se ha fundamentado en el sistema COSO II, lo cual permitirá poner en funcionamiento el control interno de la empresa y dará el lineamiento necesario para desarrollar dicho modelo.

El peso principal en la aplicación de este manual recae siempre en la cabeza de la administración o gerencia, con el fin de que sirva como guía para todos y cada uno de los colaboradores estableciendo sus parámetros, actividades y responsabilidades dentro de la empresa, implementando, entonces, la adecuada supervisión y evaluación de la organización, con el fin de garantizar la eficiencia y la actualización de todos los procesos.

De esta manera se mantendrá la seguridad y la confiabilidad, tanto de la información financiera como los recursos físicos; evitando, a través del control interno, cualquier tipo de fraude o error que pueda ocurrir.

No obstante hay que resaltar que las administraciones tiene una preocupación más grande por las ventas o el pago de impuestos, dejando de lado el control en el manejo de inventarios, y en la mayoría de áreas de las empresas, al utilizar herramientas como este modelo se facilitaría en gran medida el control y la regulación de los procesos dentro de las empresas, en este caso “Distribuciones el Sibe”.

Es así como el presente trabajo permite realizar un diagnóstico, y más adelante una propuesta en donde se pone de manifiesto la necesidad de un control interno en el manejo de ventas e inventarios, que pueda minimizar los errores basándose en una empresa actualmente vigente en el mercado, mostrando algunos procesos y manuales de funcionamiento interno que permitan detectar errores en pro de una mejora continua y satisfactoria para la empresa.

En la gran parte del presente trabajo se exhibe el manual utilizado para el control interno, el cual tendrá todo lo respectivo a conceptos necesarios para la construcción de un manual que permita el control interno de las empresas, en este caso el control de inventarios y ventas.

El capítulo 1 pretende recopilar las teorías, los conceptos y normatividad del control interno teniendo en cuenta el enfoque del COSO II en los procesos de control y de esta forma recopilar los necesarios para la empresa y construir un

manual que facilite la regulación de dichos procesos bajo la estructura del modelo utilizado y desglosado en el trabajo.

El capítulo 2 se basa en un diagnóstico sobre la empresa “El Sibe”; donde busca verificar el control interno, para esto se utilizará una matriz DOFA, y un análisis de algunos Indicadores Financieros relacionados especialmente con los procesos de ventas e inventarios de la empresa.

El capítulo 3 es la recopilación de todo lo anterior visto en los demás capítulos, en este se plantea la construcción del manual y sus generalidades basadas en el modelo COSO II, con el fin de mejorar los procesos de ventas e inventarios para la toma de decisiones.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones determinadas durante el desarrollo del presente trabajo, y que sustentan la construcción de este manual teniendo presente el enfoque del COSO II, sirviendo como guía para cualquier empresa en el control y mejoramiento continuo de sus procesos.

1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El origen del control interno se ubica con el surgimiento de la partida doble, como una de las medidas de control pero no fue hasta fines del siglo XIX que los empresarios se preocuparon por establecer sistemas para la protección de sus intereses. Como consecuencia del aumento de la producción los empresarios no pudieron atender personalmente los inconvenientes productivos, comerciales y administrativos, surgiendo así la delegación de tareas dentro de la organización y la creación de sistemas que previnieran o disminuyeran fraudes o errores, iniciando un control sobre la gestión de los negocios.

Los antecedentes del presente estudio investigativo sobre la aplicación del control interno basado en el enfoque COSO II¹. Se obtuvieron de algunos escritos y artículos relevantes para la investigación:

Méndez D. Orlando, En su tesis **“Evaluación de sistemas de control de inventarios por las empresa privadas del Estado Falcón” (1990)**².

En este trabajo se plantea como objetivo principal el estudio y evaluación de sistemas de control de inventario por las empresas privadas del Estado de falcón, a fin de conocer la organización y ejecución del proceso de dirección de la misma, en dicho estudio se llegó a la conclusión de dar a conocer la situación en materia de evaluación y control de inventario implantado por las empresas comerciales del Estado Falcón.

Como se puede evidenciar en las referencias anteriores, no se ha encontrado un estudio concreto que aprecie la problemática del problema investigativo a realizar; por lo cual es importante la oportunidad de la realización de este estudio que ayudará al desarrollo de empresas comerciales e importadoras.

¹ CUMBAL, Jesica. “CONTROL INTERNO COSO II”. [En línea]. [Consulta 15/04/2016]. Disponible en coso2.blogspot.com.co

² Universidad Privada Antenor Orrego. [PDF]. “Evaluación de sistemas de control de inventarios por las empresa privadas del Estado Falcón”. p 14. [En línea]. [Consulta 23/04/2016]. Disponible en http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/140/1/HEMERYTH_FLAVIA_IMPLEMENTACION_SISTEMA_CONTROL.pdf

Diana Paola Acosta Ibáñez y Néstor Fernando Ariza Burgos, de la Universidad de la Salle (Bogotá). En su tesis: **“Diagnóstico para el mejoramiento del Sistema de Control Interno de la Empresa Anipack Ltda en Bogotá” (2007)**³:

En esta tesis se tratan temas como la responsabilidad en las organizaciones diciendo que, la responsabilidad principal en la aplicación del control interno en la organización debe estar siempre en cabeza de la administración o alta gerencia con el fin de que exista un compromiso real a todos los niveles de la empresa. Siendo función del departamento de auditoria interna o quien haga sus veces, la adecuada evaluación o supervisión independiente del sistema con el fin de garantizar la actualización, eficiencia y existencia a través del tiempo

No obstante lo anterior, el desconocimiento sobre el tema, hace que los gerentes o directivos no mantengan interés por identificar, supervisar y mejorar el sistema de control interno de la empresa. Esta carencia de conocimiento en el área de Control Interno obedece principalmente a que se le brinda mayor importancia a temas como las ventas, las utilidades y el pago de impuestos, dejando el control como un tópico secundario en la planeación administrativa.

Leydi Vanessa Quintero Cardona, En su tesis de grado: **“Diseño del sistema de control interno contable para los procesos del disponible, inventario y cartera, para las cinco empresas comerciales más representativas dedicadas a la distribución mayorista del grano en el Norte del Valle” (2015)**⁴.

Trata de establecer los procedimientos de control interno para los procesos nombrados anteriormente con base en los parámetros definidos por el informe COSO; en esta tesis se plantea una solución a los problemas relacionados con el control interno, indicando:

³ ACOSTA, Diana. ARIZA, Néstor. “DIAGNOSTICO PARA EL MEJORAMIENTO DE CONTROL INTERNO”. [En línea]. [Consulta 12-12-2016] Disponible en <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4690/17011204.pdf?sequence=2>

⁴ CARDONA QUINTERO, Leidy Vanessa. “Diseño del sistema de control interno contable para los procesos del disponible, inventario y cartera, para las cinco empresas comerciales más representativas dedicadas a la distribución mayorista del grano en el Norte del Valle”. Trabajo de grado. Cartago, valle. Universidad del Valle. Facultad Ciencias de la Administración. [Consulta 23/04/2016]. Disponible en <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/simple-search?query=trabajos+de+grado&submit=Buscar>

- ✓ El éxito de un control interno estará dado en tanto se dé un proceso de capacitación y ambientación tanto para los administradores como para los empleados de estas unidades empresariales.

Igualmente formula los pasos a seguir para resolver los problemas que surgen en el control interno como son:

- ✓ Construir la matriz de riesgo para el recaudo de efectivo, cuentas por cobrar e inventario para minimizar los riesgos inherentes.
- ✓ Elaborar los procedimientos desde el control interno para las actividades de recaudo de efectivo, cartera y manejo de inventario.

Giovanny patricio Jaya Maza. En su tesis, de la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador: **“Diseño del Sistema de Control Interno mediante el método COSO II para Prontocasa Construcciones Cía. Ltda.” (2015)⁵.**

Plantea que para mejorar los controles de la empresa se hace necesario diseñar un sistema de control interno bajo el enfoque coso II para establecer pautas generales que orienten el accionar de la empresa en un adecuado sistema de control interno contable- administrativo para el logro de los objetivos.

El enfoque COSO II define la estructura de control interno con respecto a planes de la empresa, lo cual abarca la actitud, políticas, procedimientos y actividades que proporcionen una garantía razonable en el cumplimiento de las metas

⁵ JAYA, Giovanni. “Sistema de control interno mediante método coso II” [En línea]. [Consulta 12-12-2016] Disponible en: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7763/1/UPS-CT004619.pdf>

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El control interno es una herramienta que se ha diseñado y aplicado en las empresas para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos para así mejorar la productividad; además que ayuda para la prevención de fraudes, errores y la no infracción de las normas y principios; es por esto que se hace pertinente y necesario que toda empresa lo tenga.

El control interno es un tema fundamental para toda empresa importadora de productos electrónicos e informáticos, debido a que tienen que administrar el abastecimiento, movimiento, inventario de sus productos y canales de distribución. Las actividades de control ayudan a realizar las acciones necesarias para afrontar los riesgos y así conseguir con certeza los objetivos de la entidad.

En la empresas Distribuciones el SIBE se puede evidenciar que manejan un sin número de actividades al tiempo; desde traer sus mercancías, almacenarlas y venderlas, pero está no utiliza un sistema adecuado de gestión para estos procedimientos; no se encuentran registros fehacientes, políticas o sistemas que ayuden a esta tediosa tarea.

Con la implementación del enfoque COSO II, se busca prevenir los riesgos en esta empresa objeto de estudio como respuesta a las irregularidades que se evidencian y que han provocado pérdidas; debido a una falta de evaluación y gestión del riesgo.

Los siguientes problemas se evidenciaron por visitas al lugar y observaciones en el funcionamiento contable de cada uno; así como se tuvo en cuenta los problemas más frecuentes en este proceso.

Para este tipo de empresa importadora y comercial se hace énfasis en dos grupos que presentan mayor relevancia:

Las Ventas y los Inventarios

Se puede observar problemas relacionados con:

- ✓ Inventario dañado, perdida del mismo debido a un mal sistema de orden y registro; al momento de comprar la mercancía no se hace con antelación un cálculo en cuanto a los productos que se puedan vender para que así no queden productos restantes exhibidos o archivados en bodega.

Las existencias que están en las estanterías por meses sin hacer nada pueden dañarse, depreciarse o hasta volverse obsoletos, conforme salen al mercado productos de mejor calidad o nuevas tecnologías⁶.

- ✓ El área de despacho no tiene la fluidez necesaria de la mercancía; al tener demasiada cantidad de artículos en el inventario y un espacio muy reducido, se tiene problemas al momento de entregar los pedidos y de igual forma para encontrar un artículo en particular.
- ✓ No existe suficiente información para la correcta toma de decisiones por parte de la gerencia. La persona encargada o administrador no se encuentra constantemente en el local, por ello no está enterada de las problemáticas diarias y tampoco entra en detalle sobre la situación financiera de la empresa.
- ✓ No se realiza un pronóstico de ventas; si este se hiciera se lograría una gestión más eficiente del negocio. Así como no se lleva un control anticipado de la mercancía comprada, tampoco se tiene un control financiero que les ayude a anticipar cuanto es lo que se pretende obtener como ganancia y posibles pérdidas.
- ✓ La empresa y su área administrativa no efectúan estrategias de ventas a mediano y largo plazo y con ello se observa que la entidad no tiene una visión de hacia dónde quiere llegar y de su crecimiento financiero.
- ✓ No tienen un control en el manejo y archivo de soportes de ventas⁷, porque los soportes físicos no están en orden y en el momento de ser entregados al contador, este encuentra falencias para ingresarlos al sistema. Por ejemplo: no tienen consecutivo en la factura, la fecha esta errada entre otros conceptos.

⁶ EL FINANCIERO. "Tres problemas comunes en los inventarios". [En línea]. [Consultado 26 abril del 2016]. Disponible en http://www.elfinancierocr.com/pymes/problemas-comunes-inventarios-solucionarlos_0_464953514.html

⁷ COMUNIDAD CRM. "Los 10 problemas frecuentes en áreas de ventas y marketing". [En línea]. [Consulta 12/04/2016]. Disponible en <http://www.comunidadcrm.com/pabloperalta/2012/05/29/los-10-problemas-frecuentes-en-areas-de-ventas-y-marketing/>.

La necesidad de una adecuada relación entre las ventas y el inventario es importante, ya que se está sujeto a perderse el producto que no se venda por obsolescencia.

Para tener una fuerza de ventas, debe haber suficiente inventario disponible que satisfaga las necesidades del cliente, pero que se encuentre precedido de un pertinente control y manejo.

El énfasis del control interno bajo el enfoque COSO II, es proteger sus recursos y asegurar la confiabilidad de la información, que permita llevar a cabo una acertada planeación de sus procesos.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Se encuentra fundamental para la empresa objeto de estudio realizar una adecuada utilización de los sistemas de control, como es el caso de la implementación del enfoque COSO II, que permita evaluar sus errores actuales, enfocándose en dos áreas fundamentales; ventas e inventarios las cuales sin una propia revisión pueden ser un obstáculo para el crecimiento y desarrollo dentro del sector, por lo tanto, se motiva plantear la siguiente pregunta central:

¿Es conveniente el diseño de un manual de control interno basado en el enfoque COSO II, para los procesos de ventas e inventarios aplicado a la empresa importadora de productos electrónicos e informáticos “Distribuciones El SIBE”⁸ de la ciudad de Pereira, Risaralda?.

⁸ El dueño de “DISTRIBUCIONES EL SIBE” aparece registrado en la Cámara de comercio de Pereira, como persona natural. Dicha establecimiento es del Régimen Simplificado porque pertenece al grupo denominado “Pequeños Comerciantes”.

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

De la pregunta central, se plantean las siguientes preguntas secundarias como ayuda para el desarrollo del problema objeto de estudio:

- ✓ ¿Cómo estructurar los lineamientos utilizados en el enfoque COSO II, para la corrección de riesgos de forma que sea comprensible para los funcionarios de la empresa objeto de estudio?
- ✓ ¿Cómo mitigar las falencias encontradas en la empresa importadora de productos electrónicos e informáticos en el manejo de sus inventarios y registro de ventas con la puesta en marcha de los métodos de un nuevo manual de control interno?

2.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación, bajo la modalidad de monografía aplicada alusivo al control interno basado en el enfoque COSO II de la empresa importadora de artículos electrónicos e informáticos, se contextualiza a través de las siguientes delimitaciones cuyo objetivo es ayudar a comprender e interpretar mejor su análisis:

✓ **Limite espacial de la investigación:**

La presente investigación se realizará en la empresa El Sibe, de la ciudad de Pereira, Risaralda.

✓ **Límite de la investigación en términos de Universo**

Correspondiente al sector comercial de una mediana empresa (Pyme), como es el caso estudio y según la cámara de comercio de Pereira existen 34 empresas Pymes dedicadas a la comercialización de productos electrónicos e informáticos.

✓ **Limites conceptuales de la investigación:**

La investigación se basara fundamentalmente en el tema de control interno, haciendo énfasis en el enfoque de control interno COSO II que debería tener la empresa comercializadora e importadora de productos electrónicos e informáticos.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer el diseño de un manual de control interno, basado en el enfoque COSO II, para los procesos de ventas e inventarios, aplicados a la empresa importadora de productos electrónicos e informáticos “Distribuciones EL SIBE” de la ciudad de Pereira, Risaralda.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Presentar las teorías, conceptos y normatividad que tiene el control interno con respecto al COSO II en los procesos objeto estudio, que permita la construcción de un manual control interno.
- ✓ Diagnosticar la situación actual de la empresa “Distribuciones el SIBE” en relación al control interno.
- ✓ Elaborar un manual de control interno basado en el enfoque COSO II, con el fin de mejorar los procesos de ventas e inventarios para la toma de decisiones.

4. JUSTIFICACIÓN

El control interno en la actualidad, recibe una gran importancia dentro de las organizaciones porque se recurre a éste para evaluar la eficiencia y eficacia en sus operaciones contables y busca promover la mejora continua en todos los ámbitos de la empresa, además de proporcionar protección a todos sus recursos.

Así mismo, la implementación del control interno será aún más eficiente con ayuda del enfoque COSO II, el cual permite a la dirección de la empresa poseer una visión global del riesgo y accionar los planes para su correcta gestión. El enfoque Coso II es de importancia porque posibilita la priorización de los objetivos; permitiendo dar soportes a las actividades de planificación estratégica y control interno.

Cabe destacar que para la empresa objeto de estudio es importante manejar un correcto y adecuado sistema de control interno, pero además enfocarlo en los procesos indicados. El manejo de los inventarios es un proceso importante para el desarrollo de la empresa importadora de productos electrónicos e informáticos. Si el mismo no es llevado a cabo correctamente podría repercutir en inconvenientes para el cumplimiento de la demanda, además de servicios ineficientes. Es importante suministrar los productos necesarios para obtener la demanda esperada y las ventas suficientes.

Un adecuado proceso de ventas es importante para un entidad porque de ello depende su utilidad y éxito en el mercado; las ventas son el soporte de toda organización y de ellas se deriva su crecimiento y sostenibilidad.

Respecto al proceso de inventario se darán las siguientes soluciones a los problemas que se detallaron en el planteamiento del problema:

- En cuanto a la pérdida de inventario y poca fluidez de la bodega se toma como medida de solución los elementos del COSO II, en los cuales encontramos que las **Actividades de control** ayudan a través de la generación de políticas e instrucciones para que se ejerza un control desde el inicio de estas operaciones (compra de mercancías) igualmente que el **Monitoreo** ejercerá la supervisión continua de estos procesos.

Respecto al proceso de ventas encontramos que para darle solución a las problemáticas en cuanto a la insuficiente información para la toma de decisiones, falta de pronóstico de ventas, falta de estrategias de venta y mal manejo en el archivo y soportes contables.

- Según el enfoque COSO II, un adecuado ambiente interno, así como prever y saber administrar los riesgos, tener metas definidas y una visión clara de su empresa en todos los aspectos financieros ayudarán a que todas estas problemáticas planteadas sean identificadas, evaluadas y solucionadas a tiempo.

Con lo anterior se demuestra que la investigación planteada será de gran ayuda para esta empresa del sector comercial (Importadora), dándoles así las herramientas para que lleven un adecuado control y evaluación de sus actividades.

Se hace relevante destacar los siguientes aportes:

Aporte a la Universidad: La presente investigación objeto estudio brinda a la sede un manual de control interno, donde se plasma los mecanismos propuestos por el COSO II y las herramientas que se deben utilizar en las empresas para la identificación y prevención de riesgos. Dicho insumo le servirá a generaciones futuras de estudiantes tanto de nuestra universidad como de la sociedad y para la orientación de ciertas cátedras académicas.

Aporte al Conocimiento: El proponer el diseño de un manual de control interno, basado en el enfoque COSO II, para los procesos de ventas e inventarios, aplicado a la empresa importadora de productos electrónicos e informáticos “Distribuciones EL SIBE” de la ciudad de Pereira, Risaralda; servirá en gran manera para retroalimentar el conocimiento impartido por los docentes en temas tan relevantes como el control interno, el enfoque Coso II y en general de la gestión directiva y operacional de una empresa frente a los riesgos y la toma de decisiones frente a los mismos; para así llevarlo a la práctica y que se tome como precedente y ayuda tanto a nivel comercial como académico.

5. MARCO DE REFERENCIA

La finalidad del marco de referencia es contar con las bases teóricas, conceptuales, contextuales y legales necesarias para determinar claramente el problema que se va a investigar, motivo por el cual propuestas de investigación de este alcance como lo es proponer el diseño de un manual de control interno basado en el enfoque COSO II, para los procesos de ventas e inventarios aplicado a la empresa importadora de productos electrónicos e informáticos “Distribuciones el SIBE” de la ciudad de Pereira, Risaralda; permitirá obtener múltiples resultados con una mejor calidad, garantizando eso sí una mayor aproximación al planteamiento del problema objeto de estudio.

5.1 MARCO TEÓRICO

El Control Interno en la Empresa Importadora el Sibe: En el proceso del ejercicio de gestión en dicha entidad se puede evidenciar la inexistencia de un “Sistema de Control Interno” lo que conlleva a un sin número de pérdidas en los inventarios y las ganancias. La ausencia de un plan de estrategias así como un sistema permanente que sirva de guía en estos procesos fundamentales de la empresa la han llevado a una desorganización en todas sus áreas. La falta de pautas o modelos en los procesos que se cumplan periódicamente.

La Decisión de Importar surge por dos Razones Principales: La escasez de producción del producto en el mercado interno y el bajo costo económico de importar ante costos altos de producción o comercialización en el país. No solo las empresas grandes pueden desarrollar la importación de productos.

Tanto personas físicas, empresas micros y pymes, pueden importar productos en distintos modelos de importación. La importación requiere tiempo, dedicación, preparación de un proceso de aprendizaje y esfuerzo por la parte importadora, por lo que es necesario juntar las experiencias del negocio con la educación y capacitación en materia de cómo puedo importar⁹.

⁹ Comercio y Aduanas. “Importar y su Relevancia”. [En línea]. [Consultado el 2/06/2016]. Disponible en <http://www.comercioyaduanas.com.mx/comoimportar/comopuedoimportar/120-que-es-importar>

Reseña Histórica del Control Interno

“Desde tiempos remotos el ser humano ha tenido la necesidad de controlar sus pertenencias y el grupo al cual forma parte. Cuentas simples en los dedos de las manos y pies, piedras y palos para su conteo, hasta llegar al desarrollo de verdaderos sistemas de numeración que además de la simple identificación de cantidades permitió el avance en otro tipo de operaciones.

Su aplicación puede observarse en los antiguos imperios en los que ya se percibía una forma de control y cobro de impuestos. El hecho de que los soberanos exigieran el mantenimiento de las cuentas de su residencia por dos escribanos independientes, evidencia que de alguna manera se tenía tipos de controles para evitar desfalcos. Lo anterior empezó a vislumbrarse en Europa hacia los años 747 y 814 cuando Carlomagno nombrara un clérigo y un laico que inspeccionaban las provincias del imperio.

Durante los años de la Revolución Francesa se modificó el sistema monárquico y con base en los principios democráticos se perfeccionó la llamada separación de poderes, estableciendo así un sistema de control apoyado en principios de especialización y autonomía.

En 1807 Napoleón Bonaparte, a través de la corte de cuentas vigilaba los asuntos contables del estado y le otorgaba atribuciones para investigar, juzgar y dictar sentencia. Países de América y Europa que estaban en proceso de organizar sus instituciones republicanas los tomaran como modelo”¹⁰.

“La auditoría como profesión fue reconocida por primera vez bajo la ley Británica de Sociedades Anónimas de 1862”¹¹. Casi alterno al año 1900, se empezó a desarrollar el modelo de Auditoría Interna y del gobierno, lo que permitió el desarrollo de la Auditoría como un proceso integral y asesor al interior de las empresas, permitiendo así el desarrollo de un sistema de control propio para cada uno de ellas.

Control Interno en Colombia: En el segundo viaje de Colon a América se tiene conocimiento de los primeros tipos de control cuando los reyes católicos designan un funcionario con la misión de vigilar y controlar el manejo de los fondos y bienes

¹⁰ ARENAS, María, “Reseña histórica de control interno”. [En línea]. [Consultado el 7/06/2016]. Disponible en <https://prezi.com/teinonxuqghk/resena-historica-de-control-interno/>

¹¹ COLOMBIA. UNIVERSIDAD EAFIT (Escuela de Administración, Finanzas e Instituto Tecnológico). “LA AUDITORIA INTERNA MATERIA: Teoría general de la Auditoría”. [En línea]. [Consultado el 9/06/2016]. Disponible en www.eafit.edu.co/.../Nota%20de%20Clase20%2026%20La%20Auditoria%20Interna.pdf

de la expedición. En 1511 se organizó en Santo Domingo, el tribunal de la Real Audiencia, cuya función era fiscalizar a los virreyes y administrar la justicia y los territorios ocupados en América¹².

En 1518 se constituyó el Consejo de Indias como órgano supremo de administración colonial, que ejerció funciones de cuerpo legislativo y máximo tribunal de apelación en asuntos contencioso, civil, criminal y administrativo.

“Hacia el siglo XVI, en Colombia se formó la Real Audiencia de Santa Fe de Bogotá”¹³. Su objetivo era mejorar la administración y controlar los territorios. La función básica consistía en unificar las rentas y derechos de la Corona, hacer juicios a empleados que desempeñaban funciones fiscales y asegurar el flujo normal de los recaudos para la corona.

En 1604 se crearon los Tribunales de Cuentas que eran algo así como las Contralorías Regionales en los Virreinos, capitanías y presidencias. Terminando ya el siglo XVI aparecen las Oficinas de Contabilidad las cuales a través de la Corte de Cuentas consolidan el control fiscal en el mundo.

En la época de la independencia, los controles entran en crisis, puesto que el sostenimiento de las tropas requería gran capacidad monetaria. Esto llevó a ciertos funcionarios a atentar contra el Tesoro Público para alimentar la causa de la independencia.

Después de la Batalla de Boyacá se expide en Angostura la ley fundamental que crea la República de Colombia y con ello se replantea el enfoque del control fiscal. En 1919 se crea el Tribunal Superior de cuentas para proteger el buen manejo del presupuesto y garantizar el empleo adecuado de los recursos de inversión.

Mediante decreto ley 222 de 1983, se mantiene el control posterior en la contratación administrativa, dando así un auge mayor al control; asunto que queda consolidado en la reforma constitucional de 1991.

¹² SANTO TOMAS ATLANTICO.GOV. “Control interno, historia y antecedentes en Colombia”. [PDF]. [En línea]. [Consultado el 7/06/2016]. Disponible en http://santotomas-atlantico.gov.co/apc-aa-files/33643333303563653366346336376364/CI_Historia.pdf

¹³ BARAJAS, PEREZ, Liliana. “Real Audiencia de Santafé de Bogotá”. [En línea]. [Consultado el 7/06/2016]. Disponible en antecedentesdelahistoriacolombiana.blogspot.com.co/2012/05/37-real-audiencia-de-santafe-de-bogota.html

Desde que se expide la Constitución de 1991¹⁴. El tema del control interno ha tenido un permanente desarrollo normativo que ha ido dando respuesta a diferentes necesidades para su implementación y desarrollo; los dos artículos constitucionales que constituyen el punto de partida para el desarrollo normativo en materia de control interno, 209 y 269, dotan a la Administración Pública de una norma fundamental en relación con los principios que rigen el ejercicio de la función administrativa y con el control interno como garante de la efectividad de estos principios en reemplazo de la permanente presencia del control fiscal en las organizaciones.

¿Qué es el control interno?

El control interno comprende el plan de organización, los métodos y procedimientos que tiene implantados una empresa o negocio, estructurados en un todo para la obtención de tres objetivos fundamentales:

- a).** La obtención de información financiera correcta y segura
- b).** La salvaguarda de los activos y
- c).** La eficiencia de las operaciones.

El control interno ha carecido durante años de un marco referencial común, generando expectativas diferentes entre empresarios y profesionales. El control interno debe garantizar la obtención de información financiera correcta y segura ya que ésta es un elemento fundamental en la marcha del negocio, pues con base en ella se toman las decisiones y formulan programas de acciones futuras en las actividades del mismo¹⁵.

El control interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el control interno.

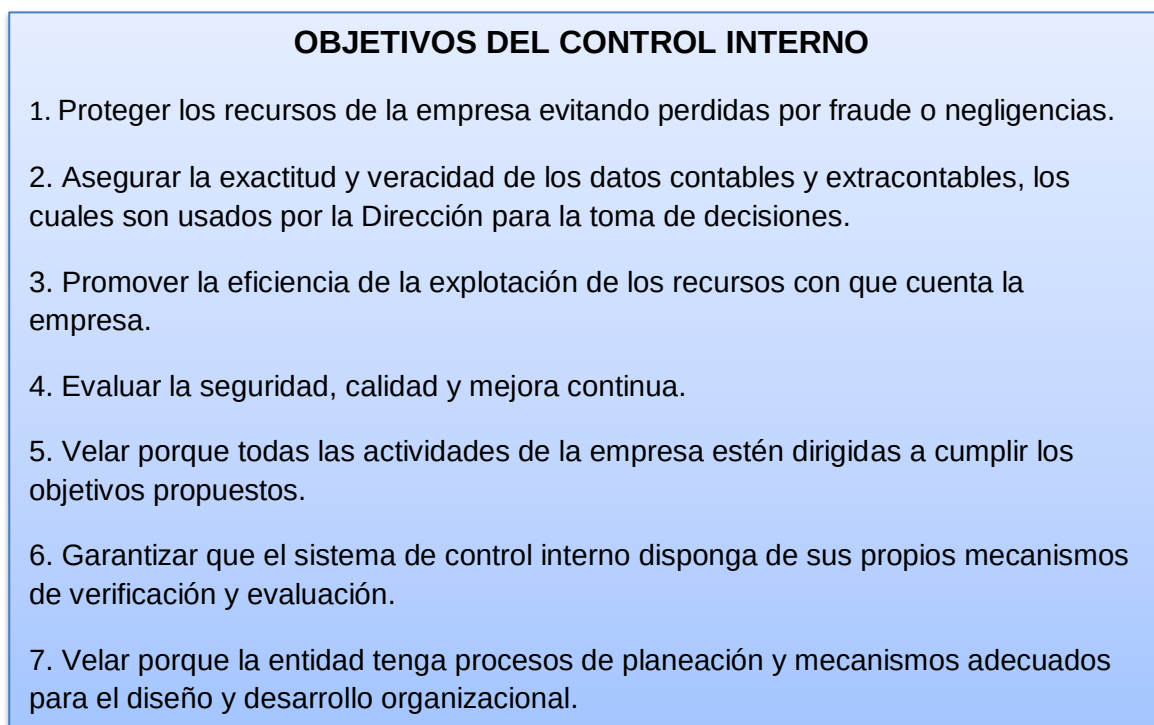
¹⁴ COLOMBIA. ALCALDIA DE BOGOTA. "Constitución política de Colombia 1991; Capítulo 5, Art. 209 y Título X, Capítulo 1, Art. 269". Diario Oficial Bogotá, D.C. [En línea]. [Consultado el 7/06/2016]. Disponible en www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125

¹⁵ "Sistema de control interno". MONOGRAFÍAS.COM. [En línea]. [Consultado el 10/06/2016]. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos63/control-interno-auditoria/control-interno-auditoria.shtml>

La función del control interno es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar las alternativas y las que mejor convengan a los intereses de la empresa.

El control interno debe establecer previo estudio de las necesidades y condiciones de cada entidad¹⁶, como puede observarse en la figura 1.

Gráfica N° 1: Objetivos del Control Interno



Fuente: Elaboración de las autoras.

Explicación de los Objetivos del Control Interno

1. Todos los recursos de la entidad tanto los productos para la venta como los utilizados por los empleados deben ser manipulados de acuerdo a las normas e

¹⁶ GONZALEZ, María Elena. "El control interno".[En línea].[Consultado el 1/06/2016].Disponible en <http://www.gestiopolis.com/el-control-interno/>

instrucciones que deben ser establecidas por la administración para evitar posibles daños.

2. Todos los soportes que proporcionan la información para los estados financieros deben ser exactos y coincidir con la actividad de la empresa.
3. Todas las estrategias que se establezcan deben tener como fin el mejoramiento de estas en todos sus aspectos.
4. Todas las normas establecidas en la empresa, como todos los procesos deben ser evaluados constantemente para ver si están funcionando o deben hacerse cambios.
5. Las áreas de la entidad deben estar alineadas para una sola meta, que es el crecimiento de la empresa.
6. Todos en la empresa deben realizar adecuadamente sus actividades para así cumplir con los objetivos ya establecidos, así como debe existir una persona encargada de verificar que todos cumplan sus funciones.
7. Así como es importante que todos los empleados cumplan sus funciones, la empresa debe de tener una planeación estratégica de todos sus procesos.

CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL INTERNO

El control interno es un proceso integrado por un conjunto de acciones estructuras, coordinadas y un medio para lograr un fin; por ello es necesario tener las siguientes características:

- ✓ Que forme parte integrante de los sistemas contables, financieros, de planeación, de información operacional de la empresa o negocio.
- ✓ Corresponde a la máxima autoridad de la entidad la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el sistema de control interno.
- ✓ En cada área de la empresa, el funcionario encargado de dirigir es responsable del control interno ante su jefe, de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos.

- ✓ Todas las transacciones del negocio deberán registrarse en forma exacta y oportuna¹⁷.

EL CONTROL INTERNO DESDE LO ADMINISTRATIVO¹⁸

Comprende el plan de la organización y los procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que llevan a la autorización de las transacciones y actividades por parte de la gerencia, de manera que fomenta la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el logro de metas y objetivos programados.

La protección de los recursos y la revelación de errores o desviaciones de los mismos es responsabilidad primordial de los miembros de la alta gerencia. Por eso es necesario mantener un acertado control interno administrativo; este existe cuando la administración puede confiar en un auto verificación de las operaciones y actividades sin tener que realizar inspecciones o controles externos a las operaciones normales.

Para que una entidad pueda funcionar, además de dotarla de los recursos necesarios e indispensables (humanos, materiales y financieros), debe poseer organización administrativa compatible con su finalidad o razón de ser. Debe cumplir con el proceso administrativo de: Planeamiento, Organización, Dirección y Control.

Por ejemplo, la operación o transacción de vender conlleva a los siguientes pasos:

- Aceptación del pedido
- Su despacho
- La facturación de la mercancía y
- Por ultimo su cobranza.

Esta sola operación exige que se dicten políticas para normar cada uno de los pasos; asimismo, la autorización para llevarlos a cabo nace de la misma autoridad y es delegada por ella a otros funcionarios, sin perder su responsabilidad.

¹⁷ C.P. y GONZALEZ AMBROSIO Amaro, Integrante de la Comisión de Desarrollo de Auditoría. “La importancia del control interno en la empresa”. [En línea]. [Consultado el 1/06/2016]. Disponible en <http://www.soyconta.mx/la-importancia-del-control-interno-en-la-empresa/>.

¹⁸ www.clubensayos.com. “Control Interno Administrativo”. [En línea]. [Consultado el 2/06/2016]. Disponible en <https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/CONTROL-INTERNO-ADMINISTRATIVO/3393592.html>

Características de los Sistemas de Control Interno Administrativo

- ✓ **De organización:** Control alcanzado por el modo en que la empresa asigna responsabilidades y delega autoridad, considera dos técnicas principales de control organizativo:
 - ✓ Estructura organizativa
 - ✓ Delegación de autoridad.

Debe orientar sobre temas como las relaciones jerárquicas, las responsabilidades asignadas a cada función y los límites de autoridad y la responsabilidad de los individuos claves en cada función.

- ✓ **De operación:** Control alcanzado mediante la observación de políticas y procedimientos dentro de la organización. Los controles de operaciones son los métodos mediante los cuales una organización planifica, ejecuta y controla la marcha de sus actividades.

EL CONTROL INTERNO DESDE LO FINANCIERO

Comprende el plan de la organización y los procedimientos y registros que conciernen a la custodia de los recursos, así como la verificación de la exactitud y confiabilidad de los registros e informes financieros. Debe estar orientado a una seguridad razonable de que:

- ✓ Las operaciones y transacciones se ejecutan de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.
- ✓ Dichas transacciones se registran adecuadamente para permitir la preparación de estados financieros.
- ✓ El acceso a los bienes y/o disposiciones solo es permitido previa autorización de la administración.
- ✓ Los asientos contables se hacen para controlar la obligación de responder por los recursos, y su registro se compara periódicamente con los recursos físicos; por ejemplo, el inventario de mercancía¹⁹.

¹⁹ ACTUALICESE.COM. "Control interno: Tipos de control y sus Elementos Básicos". [En línea]. [Consultado el 09/09/2016]. Disponible en <http://actualicese.com/actualidad/2015/06/11/control-interno-tipos-de-control-y-sus-elementos-basicos/>

El sector financiero es uno de los más regulados y complejos para implementar correctamente el control interno, y que se ha considerado como un activo que genera valor.

Un programa aplicado y ejecutado adecuadamente, no solo informa a la administración y a los responsables directos de los procesos sobre los problemas potenciales antes de que estos se materialicen, sino que también identifica, monitorea, alerta, previene y asesora sobre las pérdidas y sanciones económicas por una mala ejecución de los procesos o incumplimiento a normas establecidas, por la posible pérdida de reputación y mercado.

La implementación del control interno conlleva a un estrés dentro de la organización, porque las áreas de negocio ven los procedimientos de control como algo impuesto, que destruye valor y bloquea la implantación, generando un desgaste y mayores costos.

Se requiere de un tercero con experiencia que no tenga conflicto de intereses y pueda asesorar libremente en el qué, cómo, cuándo y con quién²⁰.

Todas las cuentas de los estados financieros básicos deben ser protegidas por la implementación de controles internos financieros, los cuales, deben ser sometidos periódicamente a la prueba de eficiencia y cumplimiento. Dentro de los controles internos financieros están:

Control del efectivo, inventario, documentos y cuentas por cobrar, propiedad planta y equipos, documentos y cuentas por pagar, pasivos acumulados y capital contable²¹.

¿Qué puede hacer el Control Interno?

El control interno puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, y prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a asegurar información financiera confiable, y a asegurar que la entidad cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdida de reputación y otras consecuencias. En suma, puede ayudar a una entidad a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino.

²⁰ PWC. (PricewaterhouseCoopers) México. "Control interno". [En línea]. [Consultado el 09/09/2016]. Disponible en <http://www.pwc.com/mx/es/retos-sector-financiero/control-interno.html>

²¹ CEPEDA A. Gustavo. Auditoría y Control Interno. Ed. McGraw-Hill. 2000. p.7.

¿Qué no puede hacer el control interno?

Infortunadamente, algunas personas tienen expectativas mayores e irreales. Consideran que:

- ✓ El control interno puede asegurar el éxito de una entidad, esto es, el cumplimiento de los objetivos básicos del negocio, o cuando menos la supervivencia.

El control interno efectivo solamente puede ayudar a que una empresa logre sus objetivos. Puede proporcionar información administrativa sobre el progreso de la entidad, o hacia su consecución. Pero no puede cambiar una administración ineficiente por una buena. El control interno no asegura éxito ni supervivencia.

- ✓ El control interno puede asegurar la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones.

Esta convicción también es inequívoca. Un sistema de control interno, no importa que tan bien ha sido concebido y operado, puede proveer solamente seguridad razonable no absoluta a la administración y a la junta directiva mirando la consecución de los objetivos de una entidad. La probabilidad de conseguirlos está afectada por limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno, por ejemplo los juicios en la toma de decisiones pueden ser defectuosos, y las fallas pueden ocurrir por simples errores o equivocaciones. Adicionalmente los controles pueden estar circunscritos a dos o más personas, y la administración tiene la capacidad de desborrar el sistema²².

ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO

Una estructura o sistema de control interno es una fusión de las políticas y procedimientos que implementa un pequeño negocio o empresa para asegurar que cada una de sus metas se logre. Asegura que cada empleado siga las directivas implementadas por el equipo de dirección superior, que los estados financieros sean precisos y que la organización mantiene cumpliendo cualquier ley o regulación legal de la industria.

Cuenta con cinco componentes que son:

²² MANTILLA, Samuel Alberto. "Control Interno Estructura Conceptual Integrada". Ed. Santa fe de Bogotá D.C, 1997. P. 7

- ✓ **Ambiente de control:** Es el valor que el equipo de dirección superior del negocio une a la importancia de la función de auditoría y manejo de riesgo a la firma.
- ✓ **Evaluación del riesgo:** Son las acciones tomadas por la entidad para determinar cualquier situación que pueda poseer un riesgo financiero o legal para la firma.
- ✓ **Actividades de control:** Describe todas las políticas, procedimientos y prácticas que una empresa pone en lugar para disminuir el riesgo.
- ✓ **Información y comunicación:** Son los métodos utilizados para entrenar a la población de empleados de las diferentes actividades de control. La entidad las puede emplear de diferentes formas; como ser descritas en un manual.
- ✓ **Monitoreo:** Este componente describe las prácticas para auto auditar sus sistemas de manejo de riesgo, asegurando que todos los empleados cumplan con las políticas internas²³.

¿Quiénes ejercen el control interno?

El control interno lo ejerce cada una de las personas que hacen parte de la entidad y que contribuyen al cumplimiento de los objetivos establecidos.

- ✓ Jefes
- ✓ Funcionarios
- ✓ Asesores
- ✓ Intermediarios

¿Para qué sirve el control interno?

Sirve para garantizar que cada uno de los procesos, políticas, metas y actividades se cumplan de acuerdo a lo preestablecido, dando el máximo rendimiento en cumplimiento de su función.

²³ KJ, Henderson, Demand Media. "Componentes de la estructura de control interno". [En línea], [Consultado el 1/06/2016]. Disponible en <http://pyme.lavoztx.com/componentes-de-la-estructura-de-control-interno-8182.html>.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL CONTROL INTERNO

Los beneficios de contar con un sistema de control interno son:

- ✓ Reducir los riesgos de corrupción
- ✓ Lograr los objetivos y metas establecidas
- ✓ Promover el desarrollo organizacional
- ✓ Lograr eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones
- ✓ Asegurar el cumplimiento del marco normativo
- ✓ Contar con información confiable y oportuna
- ✓ Fomentar la práctica de valores²⁴.

Falencias es un sistema de control interno son:

- ✓ Aplicación amplia
- ✓ Requiere mucho tiempo
- ✓ Falta de conocimiento
- ✓ Difícil de entender²⁵.

El autor **Nahun Frett** en su escrito Gestión de Riesgos, 16 de febrero de (2016)²⁶: explica que el riesgo es la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El Riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad. El riesgo representa barreras u obstáculos que limitan el cumplimiento de las metas, éstos provienen de dentro y fuera de la empresa y sus efectos son:

- ✓ Decisiones erróneas por uso de información incorrecta, no oportuna, incompleta o poco confiable.
- ✓ Errores de registros, contabilización inapropiada, exposición a pérdidas financieras.

²⁴ INSTITUTO PARA LA CALIDAD. PUCP (Pontificia Universidad Católica del Perú). "Beneficios de un sistema de control interno". [En línea]. [Consultado el 1/06/2016]. Disponible en <http://calidad.pucp.edu.pe/wiki-calidad/beneficios-de-un-sistema-de-control-interno#sthash.mNWJbxYO.dpbs>

²⁵ OSMOND Vitez, Demand Media. "*las deficiencias en un sistema de Auditoria de control interno*". [En línea]. [Consultado el 1/06/2016]. Disponible en <http://pyme.lavoztx.com/las-deficiencias-en-un-sistema-de-auditora-de-control-interno-8538.html>

²⁶ Blogs.portafolio.co. NAHUN, Frett. "20 Consejos desarrollo efectivo de un Sistema de Gestión de Riesgos". [En línea]. [Consultado 18/04/2016]. Disponible en blogs.portafolio.co/buenas-practicas-de-auditoria-y-control-interno-en-las-organizaciones/20-consejos-desarrollo-efectivo-de-un-sistema-de-gestion-de-riesgos/

- ✓ Insatisfacción de clientes, publicidad negativa y daño a la reputación de la empresa.
- ✓ Adquisición de bienes de forma antieconómica o uso de los recursos de forma inefectiva e ineficientemente.
- ✓ Falta de cumplimiento con objetivos y metas operativas establecidas.

COSO II

El 14 de mayo de 2013, el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) publicó una versión actualizada de su Marco Integrado de Control Interno (Marco 2013) que proporciona unas mejoras a las entidades que utilicen el Marco de 1992, COSO Control Interno – Marco Integrado (el “Marco de 1992”) para cumplir con la Sección 404 de la Ley Sarbanes - Oxley de 2002 (SOX), y la información sobre cómo hacer la transición del Marco 1992 al Marco 2013²⁷.

El Marco 2013 crea una estructura más formal para el diseño y la evaluación de la efectividad del control interno a través de 17 principios para describir los componentes del control interno relevantes para todas las entidades, desarrolla los conceptos de evaluación de riesgos, riesgo inherente, tolerancia al riesgo, tratamiento de los riesgos y la vinculación entre riesgos en las actividades de evaluación y control.

El Marco ERM y el Marco 2013 tienen diferentes enfoques pero los dos marcos se complementan entre sí para el diseño, implementación, realización y evaluación de la gestión de riesgos empresariales.

Las empresas que utilizan COSO para informar sobre el control interno en la presentación de reportes financieros externos podrían considerar:

- ✓ Identificación de nuevos conceptos y cambios en la norma.
- ✓ La evaluación de su formación y las necesidades de capacitación.

²⁷ SALVADOR, Albert. “¿Qué es COSO II?”. [En línea]. [Consultado el 11/09/2016]. Disponible en <http://queaprendemoshooy.com/que-es-coso-ii/>

El Marco 2013 afecta al diseño y evaluación del informe elaborado por las entidades debiendo establecer:

- ✓ Evaluación de la cobertura de los principios de los procesos existentes y los controles relacionados.
- ✓ Evaluación de los procesos actuales, actividades, y documentación disponible relacionada con la aplicación de los principios.
- ✓ Identificación de las deficiencias existentes en el marco anterior.
- ✓ Formulación de un plan para la transición al 15 de diciembre de 2014 para las empresas obligadas a ella.
- ✓ Coordinación y comunicación interna con todos los grupos que son responsables de la implementación, seguimiento y presentación de informes de la organización.
- ✓ Discutir y coordinar las actividades con la auditoría interna y externa.

El Control Interno es un proceso llevado a cabo por el **Consejo de Administración, la Gerencia y el resto del personal** de la organización, diseñado para proporcionar una garantía razonable para lograr los objetivos relacionados con operaciones, reportes y cumplimiento. En un sistema efectivo de control interno bajo el Marco 2013, cada uno de los cinco componentes y principios están obligados a estar presentes y en funcionamiento.

Se requieren los cinco componentes para operar juntos de una manera integrada, de tal forma que la organización debe cumplir con los 17 principios:

ENTORNO DE CONTROL

1. Debe demostrar su compromiso con la integridad y los valores éticos.
2. El Consejo de Administración debe demostrar independencia en la gestión y ejercer la supervisión del desarrollo y ejecución del control interno.
3. La alta dirección debe establecer, con la supervisión del Consejo de Administración, la estructura, líneas de reporting, autoridad y responsabilidad en la consecución de objetivos.

4. Debe demostrar su compromiso para atraer, desarrollar y retener personas competentes.
5. En la consecución de los objetivos, debe disponer de personas responsables para atender sus responsabilidades de Control Interno.

EVALUACIÓN DE RIESGOS

6. Debe especificar los objetivos para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.
7. Debe identificar y evaluar sus riesgos.
8. Debe gestionar el riesgo de fraude.
9. Debe identificar y evaluar los cambios que podrían impactar en el sistema de control interno.

ACTIVIDADES DE CONTROL

10. Debe seleccionar y desarrollar actividades de control que contribuyan a la mitigación de los riesgos para el logro de sus objetivos.
11. Debe seleccionar y desarrollar controles generales sobre Tecnología de la Información.
12. Debe implementar sus actividades de control a través de políticas y procedimientos adecuados.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

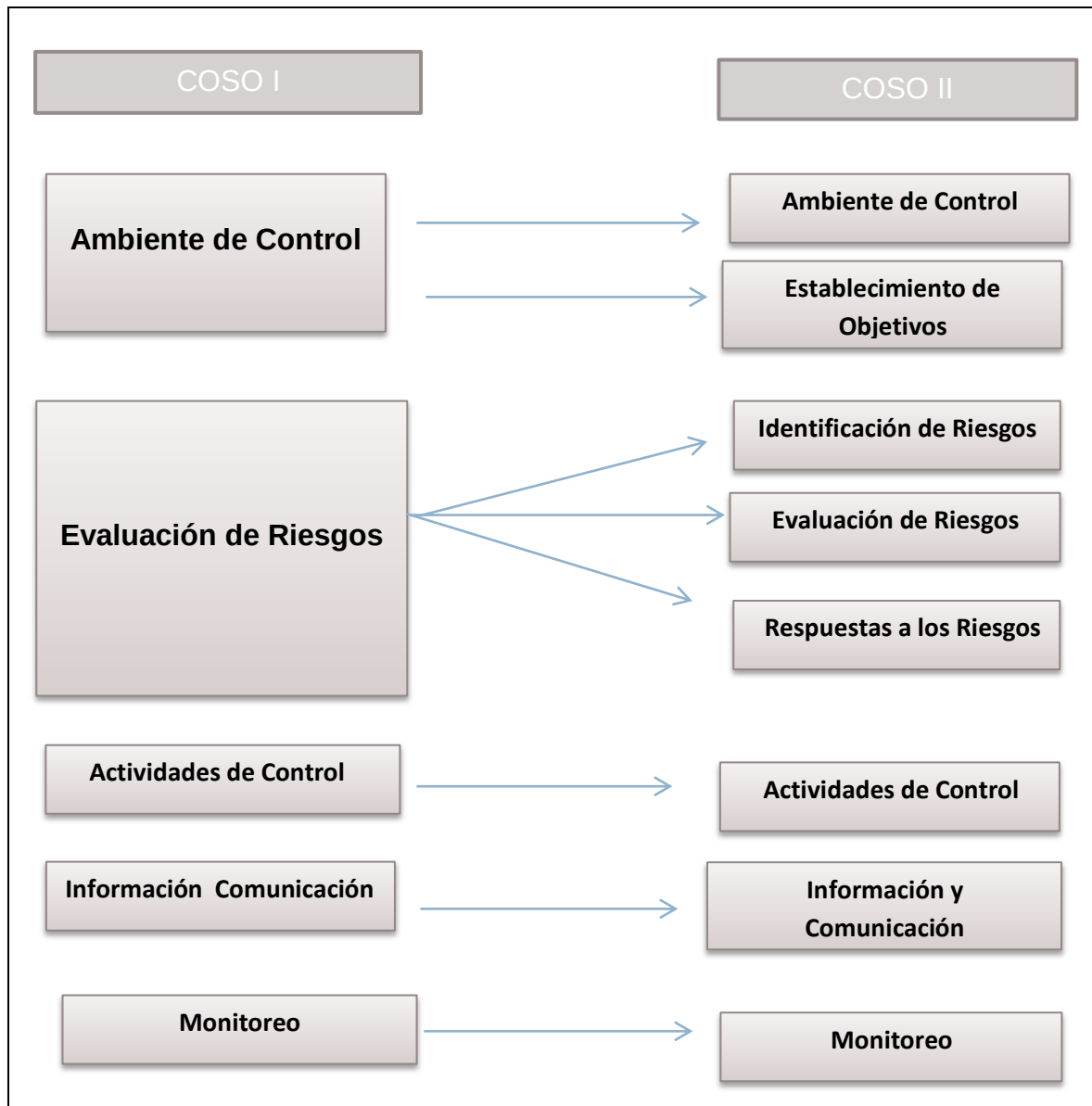
13. Debe generar la información relevante para respaldar el funcionamiento de los otros componentes de Control Interno.
14. Debe compartir internamente la información, incluyendo los objetivos y responsabilidades para el control interno necesarias para respaldar el funcionamiento de los otros componentes de Control Interno.
15. Debe comunicar externamente las materias que afecten al funcionamiento de los otros componentes de Control Interno.

ACTIVIDADES DE MONITORIZACIÓN

16. Debe llevar a cabo evaluaciones continuas e individuales, con el fin de comprobar si los componentes del control interno están presentes y funcionando.

17. Debe evaluar y comunicar las deficiencias de control interno

Grafica 2: Relación entre Coso I y Coso II



Fuente: Diseñada por la autoras.

CONCEPTOS CLAVES DEL COSO II

- ✓ **Administración del Riesgo en la Determinación de la Estrategia:** Proceso efectuado por el director, gerencia y otros miembros del personal, aplicado en

el establecimiento de la estrategia a lo largo de la organización, diseñados para identificar eventos potenciales que puedan afectarla y administrar riesgos de acuerdo a su apetito de riesgos, de modo de proveer seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos de la organización.

- ✓ **Eventos y Riesgos:** Se deben identificar eventos y riesgos potenciales que afectan la implementación de las estrategias o el logro de los objetivos, con impacto positivo, negativo o ambos.
- ✓ **Apetito de Riesgo:** Es la cantidad de riesgo en un nivel amplio que una empresa está dispuesta a aceptar para generar valor. Se considera en el establecimiento de la estrategia, permite el alineamiento de la organización, las personas, procesos e infraestructura; expresados en términos cualitativos y cuantitativos.
- ✓ **Tolerancia al Riesgo:** Es el nivel aceptable de desviación en relación con el logro de los objetivos. Se alinea con el apetito de riesgo.
- ✓ **Visión de Portafolio de Riesgos:** ERM propone que el riesgo sea considerado desde una perspectiva de la entidad en su conjunto o de portafolio de riesgos. Permite desarrollar una visión de portafolio de riesgos tanto a nivel de unidades de negocio como a nivel de la entidad. Es necesario considerar como los riesgos individuales se interrelacionan²⁸.

VENTAJAS DE IMPLEMENTAR UN MODELO BASADO EN COSO II

De esta manera, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), formado por las más prestigiosas asociaciones profesionales de Norteamérica dedicadas al estudio de los sistemas de control y análisis de riesgos empresariales, ha desarrollado recientemente un proyecto para la elaboración de una metodología capaz de abordar la gestión de riesgos en las empresas con un enfoque integrador y que suponga una verdadera oportunidad de creación de valor para sus stakeholders. Dicha metodología ha recibido el nombre de Enterprise Risk Management Framework (comúnmente conocido como ERM o COSO II). Según COSO II, la gestión de riesgos corporativos se ocupa de los riesgos y oportunidades que afectan a la creación de valor o su preservación.

²⁸ Lic. ALONSO SELVA, Jaqueline y Lic. CUAREZMA RODRIGUEZ Yelba. "COSO I y COSO II". [En línea]. [Consultado el 26/05/2016]. Disponible en <http://es.slideshare.net/scry01/coso-y-coso-erm>

Se define de la siguiente manera: “La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos”.

Esta definición recoge los siguientes conceptos de la gestión de Riesgos Corporativos:

- ✓ Es un proceso continuo que fluye por toda la entidad.
- ✓ Es realizado por su personal en todos los niveles de la organización.
- ✓ Está diseñado para identificar acontecimientos potenciales que, de ocurrir, afectarían a la entidad y para gestionar los riesgos dentro del nivel de riesgo aceptado.
- ✓ Es capaz de proporcionar una seguridad razonable al consejo de administración y a la dirección de una entidad²⁹.

En este sentido, una gestión de riesgos corporativos adecuada permitirá la obtención de los siguientes **Beneficios para las Organizaciones**:

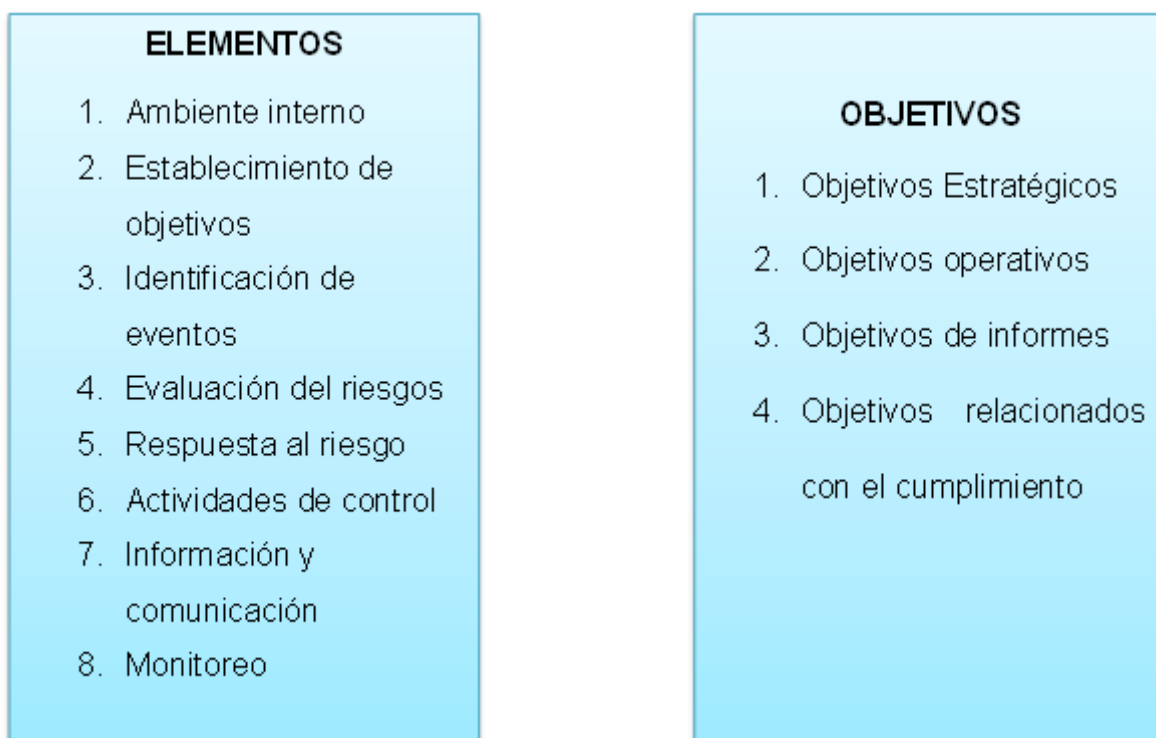
- ✓ Conocimiento más exhaustivo de los riesgos que afectan a la organización, desde diversos puntos de vista (riesgos estratégicos, reputaciones, operativos regulatorios, de reporting, financieros,...)
- ✓ Gestión más eficaz del control sobre los riesgos, ya que permite estar prevenido y anticiparse a los mismos.
- ✓ Identificación proactiva y aprovechamiento de oportunidades de diferenciación frente a competidores.
- ✓ Respuesta más rápida y mejor a los cambios en el entorno, a los mercados y a las expectativas de los grupos de interés.
- ✓ Asignación mejor y más eficiente de recursos para la gestión de riesgos y oportunidades.
- ✓ Toma de decisiones “más segura”, evitando sorpresas” derivadas de riesgos no identificados.

²⁹ Abella Rubio, Ramón, “COSOII y la gestión integral de riesgos del negocio”, Estrategia Financiera, nº 225. p. 21-22. [Febrero 2006]. [En línea]. [Consultado el 25/05/2016]. Disponible en pdfs.wke.es/6/6/7/3/pd0000016673.pdf

- ✓ Mejor previsión del posible impacto de los riesgos que afectan a la organización.
- ✓ Mayor identificación de oportunidades por parte de la dirección.
- ✓ Aumento de la credibilidad y confianza ante los mercados y los diversos grupos de interés.
- ✓ Mejora de la reputación corporativa de la compañía.
- ✓ Mayor probabilidad de éxito de la implantación de la estrategia.

OBJETIVOS Y ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL COSO II

Grafica N° 3: Estructura del COSO II



Fuente: Diseñada por las autoras.

OBJETIVOS

Dentro de este contexto, el modelo divide los objetivos de las compañías en cuatro categorías diferentes:

- ✓ **Objetivos Estratégicos:** Se trata de los objetivos establecidos al más alto nivel, y relacionados con el establecimiento de la misión y visión de la compañía.
- ✓ **Objetivos Operativos:** Se trata de aquellos relacionados directamente con la eficacia y eficiencia de las operaciones, incluyendo por supuesto objetivos relacionados con el desempeño y la rentabilidad.
- ✓ **Objetivos Relacionados con la Información Suministrada a Terceros:** Se trata de aquellos objetivos que afectan a la efectividad del reporting de la información suministrada (interna y externa), y va más allá de la información estrictamente financiera.
- ✓ **Objetivos Relacionados con el Cumplimiento Regulatorio:** Se trata de aquellos objetivos relacionados con el cumplimiento por parte de la compañía con todas aquellas leyes y regulaciones que le son de aplicación.

ELEMENTOS

Por otro lado, el modelo interrelaciona cada uno de los cuatro objetivos anteriormente apuntados, con cada uno de los ocho elementos que se describen a continuación:

- ✓ **Ambiente Interno:** El ambiente interno de la compañía es la base sobre la que se sitúan el resto de elementos e influye de manera significativa el establecimiento de los objetivos y de la estrategia. En el entorno de ese ambiente interno, la dirección establece la filosofía que pretende establecer en materia de gestión de riesgos, en función de su cultura y su “apetito” de riesgo.
- ✓ **Establecimiento de Objetivos:** Los objetivos deben establecerse con anterioridad a que la dirección identifique los posibles acontecimientos que impidan su consecución. Deben estar alineados con la estrategia de la compañía, dentro del contexto de la visión y misión establecidas.
- ✓ **Identificación de Acontecimientos:** La incertidumbre existe y, por tanto, se deben considerar aspectos externos (económicos, políticos, sociales...) e internos (infraestructuras, personal, procesos, tecnología...) que afectan a la consecución de los objetivos del negocio. Resulta pues imprescindible dentro

del modelo la identificación de dichos acontecimientos, que podrán ser negativos (que implican riesgos), o positivos (que implican oportunidades e incluso mitigación de riesgos).

- ✓ **Evaluación de Riesgos:** Para poder establecer el efecto que determinados acontecimientos pueden tener en la consecución de los objetivos impuestos. Por la dirección, es necesario evaluarlos desde la doble perspectiva de su impacto económico y de la probabilidad de ocurrencia de los mismos.
- ✓ **Respuesta al Riesgo:** La dirección debe evaluar la respuesta al riesgo de la compañía en función de cuatro categorías: Evitar, Reducir, Compartir y Aceptar. Una vez establecida la respuesta al riesgo más adecuada para cada situación, se deberá efectuar una reevaluación del riesgo residual.
- ✓ **Actividades de Control:** Se trata de las políticas y procedimientos que son necesarios para asegurar que la respuesta al riesgo ha sido la adecuada. Las actividades de control deben estar establecidas en toda la organización, a todos los niveles y en todas sus funciones.
- ✓ **Información y Comunicación:** La adecuada información es necesaria a todos los niveles de la organización, de cara a una adecuada identificación, evaluación y respuesta al riesgo que permita a la compañía la consecución de sus objetivos. Por su parte, la información es la base de la comunicación que implica una adecuada filosofía de gestión integral de riesgos.
- ✓ **Supervisión:** La metodología ERM debe ser monitorizada, para asegurar su correcto funcionamiento y la calidad de sus resultados a lo largo del tiempo. El modo en que esta supervisión se lleve a cabo dependerá fundamentalmente de la complejidad y el tamaño de la organización³⁰.

BENEFICIOS DEL COSO II

- ✓ Alinear el apetito al riesgo con la estrategia.
- ✓ Relacionar crecimiento, riesgo y entorno.
- ✓ Mejorar las decisiones de respuesta al riesgo.
- ✓ Reducir sorpresas y pérdidas operacionales.
- ✓ Identificar y gestionar la diversidad de riesgos por compañía y grupo agregado.

³⁰ Ibip., p.22-23

- ✓ Aprovechar las oportunidades.
- ✓ Mejorar la asignación de capital³¹.

³¹ Comunidad Coomeva. “COSO II – ERM y el rol del Auditor Interno”. [PDF].[En línea]. [Consultado el 25/05/2016]. Disponible en auditor2006.comunidadcoomeva.com/blog/uploads/1-PresentacinRafaelRuano-PriceWaterHouseCoopers-COSOII-ERMyelRoldeIAuditorInterno.pdf

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Con base en las normas de implementación de un control interno y con la ley 87 del 1993 se considera importante y muy pertinente esbozar los siguientes términos o definiciones que a continuación se describen para así entender y contextualizar mejor la propuesta de investigación:

En primer lugar, es importante hacer énfasis en que toda empresa debe implantar un sistema adecuado de Control, para que así sus actividades se vean bien desarrolladas de acuerdo a los objetivos fijados. Según el autor George R. Terry³², *“El **Control** es un proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizando y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle según con lo planteado”*.

De este tema se desprende la rama del control interno el cual entra a detallar temas importantes de la empresa es por ello que según la APC (Agencia Presidencial de Cooperación) en la ley 83 de 1993, en su artículo 1; define el **Control Interno** como *“El sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención metas u objetivos previstos”*³³.

Componentes del control interno:

- ✓ Ambiente de control
- ✓ Valoración de riesgos
- ✓ Actividades de control
- ✓ Información y comunicación
- ✓ Monitoreo

³² R. George. “Definición de control de diferentes autores”. [En línea]. [Consultado el 24/05/2016]. Disponible en <http://fundamentosdelaadministracion.weebly.com/definicioacuten-de-control-de-diferentes-autores.htm>

³³ APC Colombia. “Control Interno, ley 83 de 1993”. [En línea]. [Consultado el 24/05/2016]. Disponible en <https://www.apccolombia.gov.co/?idcategoria=964>

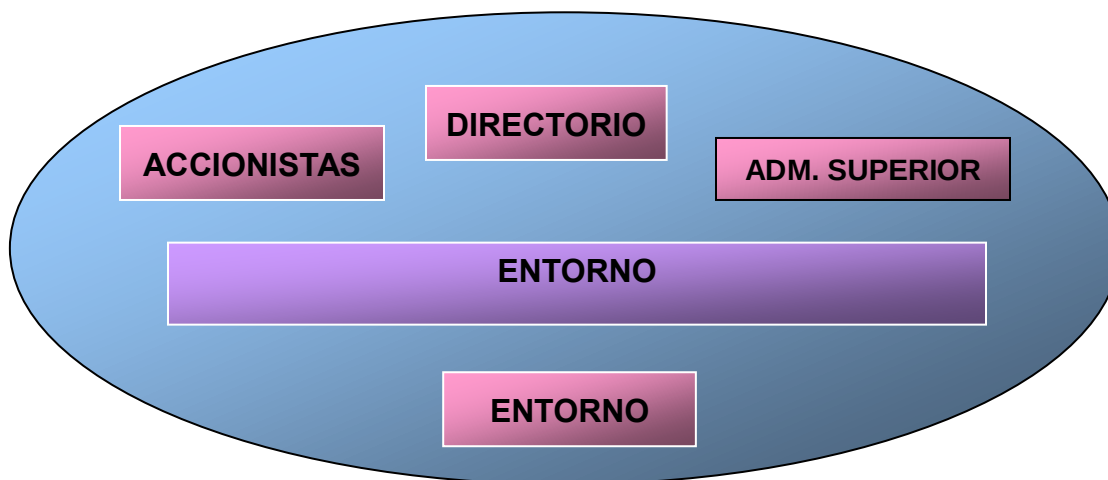
A través de las necesidades de control que presentan las empresas se derivó este sistema, que según Nelson Riquelme lo define como “El informe **COSO** es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control. Debido a la gran aceptación de la que ha gozado, desde su publicación en 1992, el Informe COSO se ha convertido en el estándar de referencia.

Existen en la actualidad 2 versiones del Informe COSO. La versión del **1992** y la versión del **2004**, que incorpora las exigencias de ley Sarbanes Oxley a su modelo. Es un medio para un fin, no un fin en sí mismo; efectuado por la junta directiva, gerencia u otro personal.

Diseñado para identificar los eventos que potencialmente puedan afectar a la entidad y para administrar los riesgos, proveer seguridad razonable para la administración y para la junta directiva de la organización orientada al logro de los objetivos del negocio³⁴.

COSO en la Organización

Grafica N° 4: Estructura gobiernos corporativos



Fuente: Diseñado por la autoras

La anterior grafica muestra la organización que tienen los gobiernos corporativos; entendiéndose estos como un conjunto de relaciones, de mejores prácticas que debe establecer una empresa entre su Junta de Accionistas, su Directorio y su

³⁴ CABELLO RIQUELME Nelson. “Auditoria, Contabilidad & Economía”. [En línea]. [Consultado el 24/2016]. Disponible en <https://blogconsultorasur.wordpress.com/2011/09/06/que-es-coso/>

Administración Superior para acrecentar el valor para sus accionistas y responder a los objetivos de todos³⁵.

Como una actualización del sistema anterior de acuerdo a las necesidades que iban presentando las empresas; en 2004, se publicó el estándar “Enterprise Risk Management - Integrated Framework” (**COSO II**) Marco integrado de Gestión de Riesgos que amplía el concepto de control interno a la gestión de riesgos implicando necesariamente a todo el personal, incluidos los directores y administradores.

Estructura del COSO II (ERM) tiene 8 componentes que están interrelacionados entre sí. Estos procesos deben ser efectuados por el director, la gerencia y los demás miembros del personal de la empresa a lo largo de su organización.

Estos componentes son:

- ✓ **Ambiente de Control:** Son los valores y filosofía de la organización, influye en la visión de los trabajadores ante los riesgos y las actividades de control de los mismos.
- ✓ **Establecimiento de Objetivos:** Que sean estratégicos, operativos, de información y de cumplimientos.
- ✓ **Identificación de Eventos:** Pueden tener impacto en el cumplimiento de objetivos.
- ✓ **Evaluación de Riesgos:** Identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos.
- ✓ **Respuesta a los Riesgos:** Determinación de acciones frente a los riesgos.
- ✓ **Actividades de Control:** Políticas y procedimientos que aseguran que se llevan a cabo acciones contra los riesgos.
- ✓ **Información y Comunicación:** Eficaz en contenido y tiempo, para permitir a los trabajadores cumplir con sus responsabilidades.
- ✓ **Supervisión:** Para realizar el seguimiento de las actividades³⁶.

³⁵ [PDF]. “COSO I, COSO II”. [En línea]. [Consultado el 25/06/2016]. Disponible en https://blogauditoria.files.wordpress.com/2009/11/coso_i_y_coso_ii_1_1.ppt

Entre los diferentes tipos de empresa que se encuentran y las distintas necesidades que presentan se ha decidido tomar como énfasis el tipo de **Empresa Importadora**³⁷; es aquella que compra productos a fabricantes o productores de otro país, para introducirlos en otro. Muchas veces, una importadora también es una empresa mayorista y distribuidora de cualquier producto. Los países productores abastecen el mercado interno y el excedente de su producción lo importan a los países que lo demandan. Estas empresas importan productos alimenticios, insumos para tecnología, computación, telefonía, electrodomésticos, textiles, indumentaria deportiva, decoración y todo un sinfín de productos que los países compran y venden.

Un tema fundamental que debe tener una empresa importadora, es la logística, que es proceso de administrar de manera estratégica el abastecimiento, el movimiento como así también el almacenamiento de los materiales, el inventario de producto terminado y los canales de distribución. Este proceso logístico, implica costos, tiempo y calidad que son fundamentales para la actividad de importación, para que la mercancía o productos lleguen a destino en el menor tiempo estimado posible, con el menor costo y los productos en óptimas condiciones.

Los factores externos también son importantes para tener en cuenta los ajustes de sus actividades de acuerdo a la influencia de los factores tales como:

- ✓ El nivel de actividad económica del rubro
- ✓ La regulación del sector
- ✓ La competencia
- ✓ El riesgo financiero y
- ✓ Los suministros básicos

Una de las principales áreas de una empresa importadora la cual es de mucha importancia es la de **Inventarios**³⁸, que están constituidos por sus materias

³⁶ Asociación Española para la Calidad AEC 2016. “COSO”. [En línea]. [Consultado el 25/2016]. Disponible en <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>

³⁷ DISTRIBUCIÓN MAYORISTA. “Importadora”. [En línea]. [consultado el 25/05/2016]. Disponible en <http://www.alpormayor.ws/importadoras/>

³⁸ GESTIOPOLIS.COM Experto. “¿Qué es inventario? Tipos, utilidad, contabilización y evaluación”. [En línea]. [Consulta el 26/05/2016]. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/que-es-inventario-tipos-utilidad-contabilizacion-y-valuacion/>

primas, sus productos en proceso, los suministros que utiliza en sus operaciones y los productos terminados que posteriormente serán usados para satisfacer una demanda futura.

Tipos de inventario

Según su forma:

- ✓ **Inventario de Materias Primas:** Lo forman todo los materiales con los que se elabora los productos, pero que todavía no han recibido procesamiento.
- ✓ **Inventario de Productos en Proceso de Fabricación:** Lo integran todos aquellos bienes adquiridos por las empresas manufactureras o industriales, los cuales se encuentran en proceso de manufactura. Su cuantificación se hace por la cantidad de materiales, mano de obra y gastos de fabricación aplicables a la fecha de cierre.
- ✓ **Inventario de Productos Terminados:** Son todos aquellos bienes obtenidos por las empresas manufactureras o industriales, los cuales son transformados para ser vendidos como productos elaborados.
- ✓ **Inventario de Suministro de Fábrica:** Son los materiales con los que se elaboran los productos, pero que no se pueden ser cuantificados de una manera exacta (pintura, lija, clavos, lubricantes, etc.).

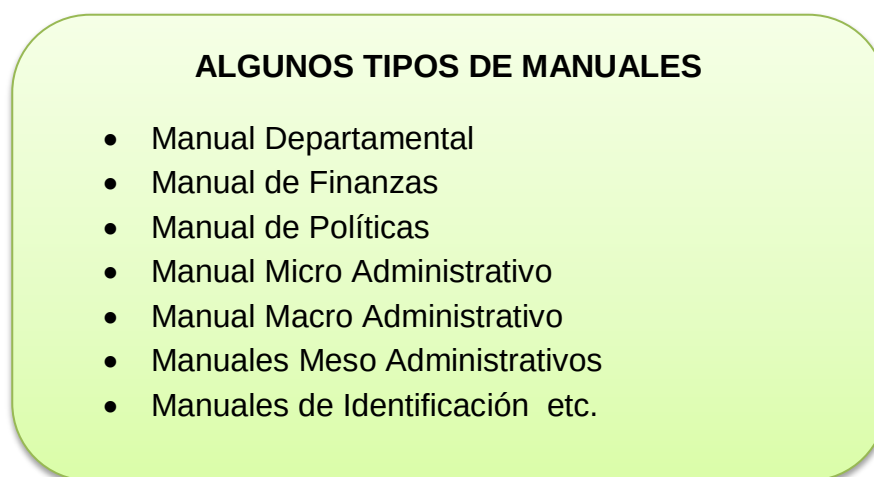
Las razones más importantes para constituir y mantener un inventario son:

- ✓ Capacidad de Predicción
- ✓ Fluctuaciones en la Demanda
- ✓ Inestabilidad del Suministro
- ✓ Protección de Precios
- ✓ Descuentos por Cantidad y
- ✓ Menores Costos de Pedido

Teniendo en cuenta los aspectos anteriores que conforman una empresa se pretende elaborar un **Manual de Procedimientos** que contiene información de la continuidad cronológica y secuencial de operaciones entrelazadas entre sí. Esto ayuda a la realización de cada función, tarea y actividad específicamente de la empresa. Se conoce también como Manual de Norma y detalla las asignaciones

de rutina, por medio de procedimientos siguiendo una secuencia lógica y organizada³⁹. Tiene como objetivo final controlar y unificar cada rutina diaria en las labores y así evitar al máximo cualquier tipo de alteraciones arbitrarias. Ha de ser un documento interno, del que se debe registrar y controlar las copias que de los mismos se realizan.

Grafica N° 5: Tipos de Manuales.



Fuente: Diseñado por las autoras

¿Cómo se Diseña un Manual de Control Interno?

Este debe incluir todas las actividades y establecer responsabilidades de los funcionarios, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Las empresas en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tiene que preparar los procedimientos integrales de procedimientos, 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,

³⁹ +TIPOS DE. "Tipos de Manuales". [En línea]. [Consultado el 22/05/2016]. Disponible en <http://www.mastiposde.com/manuales.html>

control, autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresaria⁴⁰.

La empresa objeto estudio obtiene sus ingresos de la venta de **Productos Electrónicos**⁴¹ los cuales, Giovanni Gómez define como “Legalmente, un aparato eléctrico o electrónico es un aparato que necesita para funcionar corriente eléctrica o campos electromagnéticos, destinado a ser utilizado con una tensión nominal no superior a 1.000V en corriente alterna y 1.500V en corriente nominal, y los aparatos necesarios para generar, transmitir y medir tales corrientes y campos.

La normatividad clasifica estos aparatos (que son los que tenemos a nuestro alcance en el hogar), en 10 grandes grupos de los cuales 7 están en nuestro hogar (electrodomésticos grandes y pequeños, equipos de informática y telecomunicaciones; aparatos electrónicos de consumo, aparatos de alumbrado, herramientas eléctricas o electrónicas, juguetes y equipos deportivos o de tiempo libre eléctricos).

Además la empresa también se dedica a la venta de **Productos Tecnológicos**⁴² donde el autor Julián Pérez lo define como “Dispositivos que permiten procesar información o que incluyen componentes informáticos en su estructura. Una computadora de escritorio, un teléfono móvil, una Tablet, un televisor con pantalla de LCD, un reloj con GPS y una cámara de fotos digital son algunos ejemplos de productos tecnológicos. En todos los casos, se puede advertir la inclusión de componentes informáticos que se convierten en su esencia. Debido a la propia naturaleza, los productos tecnológicos evolucionan con gran rapidez, lo que hace que los modelos queden obsoletos en poco tiempo. Una computadora fabricada en 1995, por citar un caso, es un producto tecnológico antiguo que actualmente ha perdido su utilidad.

De acuerdo a lo anterior, cabe destacar el manejo que debe darse a todos los aspectos y detalles que tengan relación con esta a través del **Sistema de Control Interno**⁴³ “El cual forma parte del Control de Gestión de tipo táctico y está

⁴⁰ GÓMEZ Giovanni. “*Manuales de procedimientos y su uso en control interno*”. [En línea]. [Consultado el 24/05/2016]. Disponible en <http://www.gestiopoli.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/>

⁴¹ DE LA TORRE Juan. “Aparato eléctrico y electrónico”. [En línea]. [Consultado el 25/2016]. Disponible en <http://www.consumoteca.com/electrodomesticos/gestion-de-residuos/aparato-electrico-y-electronico/>

⁴² PEREZ, Julián, Merino, María. “Producto Tecnológico”. [En línea]. [Consultado el 27/05/2016], Disponible en <http://definicion.de/producto-tecnologico/>

⁴³ FCCEA UNICAUCA. “*Concepto de control interno*”. [En línea]. [Consulta el 23/05/2016]. Disponible en <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse83.html>

constituido por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el sistema de información financiero y todas las medidas y métodos encaminados a proteger los activos, promover la eficiencia, obtener información financiera confiable, segura y oportuna y lograr la comunicación de políticas administrativas y estimular y evaluar el cumplimiento de estas últimas”. En Colombia, el eminente tratadista contable Yanel Blanco Luna lo define de la siguiente manera:

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

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

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

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

Por ultimo queremos destacar otra de las áreas en cuestión de la empresa la cual indica si la consecución de los objetivos será posible esta son las **Ventas**⁴⁴, desde el punto de vista contable y financiero, la venta es el monto total cobrado por productos o servicios prestados”

⁴⁴ DEGERENCIA.COM. “Ventas”. [En línea]. [Consultado el 25/2016]. Disponible en <http://www.degerencia.com/tema/ventas>

En cualquier caso las ventas son el núcleo de cualquier negocio, es la actividad fundamental de cualquier suceso comercial. Se trata de reunir a compradores y vendedores y el trabajo de toda organización es hacer lo necesario para que esta reunión sea exitosa.

Una venta involucra al menos 3 actividades:

1. Cultivar un comprador potencial.
2. Hacerle entender las características y ventajas del producto o servicio y
3. Cerrar la venta, es decir, acordar los términos y el precio

Tipos de ventas

- ✓ **Ventas Directas:** contacto directo entre el comprador y el vendedor (ventas al detal, ventas puerta a puerta, venta social).
- ✓ **Ventas Indirectas:** Ocurre un contacto, pero no en persona (tele mercadeo, correo).
- ✓ **Ventas Industriales:** Venta de una empresa a otra.
- ✓ **Ventas Electrónicas:** Vía internet (B2B, B2C, C2C).
- ✓ **Ventas Intermediadas:** Por medio de corredores.

5.3 MARCO CONTEXTUAL

La presente investigación se lleva a cabo en la ciudad de Pereira, capital del departamento de Risaralda, ubicada en el "Corazón" del Eje Cafetero, uno de los principales núcleos de la economía nacional y parte de la llamada región paisa que señala una subcultura colombiana.

En la empresa importadora Distribuciones el Sibe; se evidencia que no siguen un proceso periódico y acorde para detectar y controlar las irregularidades que se puedan presentar principalmente en los procesos de ventas e inventarios. Por esta razón se insiste en la creación de una guía o manual que contenga los procedimientos a seguir, para con ello mejorar la gestión.

Distribuciones el Sibe maneja una estructura muy básica; en la que su propietario se encarga de traer los productos electrónicos desde la China, estos productos son:

- ✓ **Electrodomésticos**
- ✓ **Tecnológicos**
- ✓ **Electrodomésticos de belleza**

Dicha persona realiza todos los trámites necesarios para su importación, trae la mercancía del exterior periódicamente, teniendo en cuenta la vanguardia. Gran parte de esta mercancía queda en Bogotá en la bodega principal. A la ciudad de Pereira llega parte de la mercancía necesaria para abastecer el punto de venta, después de que los bienes se encuentran en su punto de venta, son almacenados en su mayoría sin un registro completo y verificación de su calidad.

Se utiliza una bodega adicional para guardar lo que no puede estar exhibido, la cual se encuentra ubicada en el mismo punto de venta de la ciudad de Pereira, un punto pequeño ubicado en el centro de la ciudad, un local situado en el Centro Comercial Tita.

Personal a Cargo

En el local o punto de venta se distribuyen los productos al por mayor y detal y son atendidos generalmente por su propietario y algunos empleados que se encargan

de la atención al cliente. En este personal se incluye a los operarios encargados de manejar los pedidos, empacarlos y posteriormente se distribuyen a sus clientes por medio de las empresas de envío.

El área administrativa es manejada por el mismo dueño, quien se encarga en lo posible de llevar la gestión y control de su empresa.

Esta empresa no contrata a un contador de planta; los mismos empleados encargados de la atención llevan los registros de los inventarios y las ventas, y periódicamente pagan los servicios de un contador para realizar los estados financieros.

Para el cumplimiento de los objetivos planteados con este trabajo, se busca dejar como resultado un manual de procedimientos para los procesos de inventarios y ventas que ayude a detectar los errores que son un impedimento para el desarrollo de la empresa, evaluarlos y clasificarlos según su importancia. Para con lo anterior darle a la empresa un sistema sólido y control de sus procesos.

IMPLEMENTACION DEL COSO II EN LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

Dicho enfoque del Coso II se plantea en “DISTRIBUCIONES EL SIBE” así:

- ✓ Adoptando el compromiso necesario para su mejoramiento.
- ✓ Desde la gerencia se debe vigilar los procedimientos pertinentes para la implantación del control interno.
- ✓ El empresario debe aceptar las responsabilidades de supervisión.
- ✓ Evaluar periódicamente las debilidades de los miembros de su empresa.
- ✓ Establecer los límites de las autoridades y responsabilidades entre los empleados y así establecer las líneas de reporte cuando se detecten errores.
- ✓ Evaluar y encarar las deficiencias detectadas.
- ✓ Planificar y preparar la sucesión de estas carencias.
- ✓ Establecer medidas de rendimientos e incentivos.
- ✓ Evaluar el desempeño de responsabilidades del control interno.
- ✓ Proponer actividades de control pertinentes para el seguimiento de las insolvencias encontradas⁴⁵.

⁴⁵ CONSEJO.ORG. “Informe COSO II”. [En línea]. [Consultado el 10/09/2016]. Disponible en http://www.consejo.org.ar/comisiones/com_43/files/coso_2.pdf

5.4 MARCO LEGAL

Establece el fundamento jurídico pertinente desde la Constitución Política, normas, decretos, etc. Que se hacen necesarios para que la empresa objeto de estudio tenga como referente la normatividad que la rige y los constantes cambios que se presentan. El cumplimiento de las mismas le brinda orden y una mejor toma de decisiones, en este sentido, se debe tener en cuenta la siguiente normatividad:

En este caso tomamos la ley 87 que nos habla sobre uno de los temas en cuestión como es el control interno

- ✓ **La Ley 87 de 1993, en su Artículo 1º⁴⁶**. Establece como definición del Control Interno lo siguiente: *“Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos”*.

Esta ley nos da una definición muy adecuada para el tipo de investigación planteada en donde el control interno nos brinda los procesos apropiados para manejar las diferentes actividades de la entidad de la manera más efectiva posible

También habla sobre los objetivos del control, como son:

- Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que lo afecten.
- Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional.
- Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad.

⁴⁶ APC Colombia. *“Objetivos del sistema de control interno ley 87 del 1993, artículo 2”*, [25 mayo del 2016], [En línea], [Consultado el 26/05/2016], Disponible en <https://www.apccolombia.gov.co/index.php?idcategoria=968>.

- Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional.
- Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros.
- Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos.
- Garantizar que el Sistema de Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.

✓ **Ley 87 de 1993 Artículo 8**

Evaluación y Control de Gestión en las Organizaciones: Como parte de la aplicación de un apropiado sistema de control interno el representante legal en cada organización deberá velar por el establecimiento formal de un sistema de evaluación y control de gestión, según las características propias de la entidad y de acuerdo con lo establecido en el artículo 343 de la Constitución Nacional y demás disposiciones legales vigentes⁴⁷.

- Cada entidad debe tener una adecuada gestión y proceso la cual debe ser monitoreada por su representante legal o persona a cargo.
- ✓ **Código de Comercio de Colombia, Título I, Art. 19⁴⁸.** Define las obligaciones y deberes de las personas que se dedican a ejecutar actividades que la ley comercial cataloga como comerciales.
- Este artículo se debe tener en cuenta porque la entidad objeto de estudio es una entidad comercial que se debe regir por el código de comercio.
- ✓ **Decreto 2649 de 1993⁴⁹.** Por el cual reglamenta los principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia y a los cuales la empresa debe regirse en la parte contable.

⁴⁷ RÉGIMEN LEGAL DE BOGOTÁ. “Ley 87 de 1993”. [Diario Oficial No. 41.120 de Noviembre 29 /1993]. [En línea]. [Consultado el 26/05/2016, 12:30]. Disponible en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=300>

⁴⁸ Colombia. Código de Comercio. “Capítulo II, Deberes de los Comerciantes”. [En línea]. [Consultado el 10/09/2016]. Disponible en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102>

- Toda entidad independientemente de la actividad económica que maneje debe cumplir con el decreto 2649 de 1993 que reglamente los principios generalmente aceptado en contabilidad; para así no recibir ninguna sanción por parte de Dian.
- ✓ **Decreto 2649 Art. 63.** Inventarios. Los inventarios representan bienes corporales destinados a la venta en el curso normal de los negocios, así como aquellos que se hallen en proceso de producción o que se utilizaran o consumirán en la producción de otros que van a ser vendidos. El valor de los inventarios, el cual incluye todas las erogaciones y los cargos directos e indirectos necesarios para ponerlos en condiciones de utilización o venta, se debe determinar utilizando el método PEPS (Primeros en Entrar, Primeros en Salir), UEPS (Últimos en Entrar, Primeros en Salir), el de identificación específica o el promedio ponderado. Normas especiales pueden autorizar la utilización de otros métodos de reconocido valor técnico.
- Este proceso es sumamente relevante para toda empresa, porque de este depende sus ingresos y más si se trata de una comercializadora de productos electrónicos que son de consumo masivo. Su manejo debe ser acorde a este artículo.
- ✓ **Decreto 2649 Art. 96.** Reconocimiento de Ingresos y Gastos. En cumplimiento de las normas de realización, asociación y asignación, los ingresos y los gastos se deben reconocer de tal manera que se logre el adecuado registro de las operaciones en la cuenta apropiada, por el monto correcto y en el período correspondiente, para obtener el justo cómputo del resultado neto del período.
- Su registro en toda entidad debe ser acorde a este artículo 96, para con ello no tener problemas en los Estados Financieros al momento de ser presentados a la junta administrativa.
- ✓ **Decreto 2649 Art. 97.** Realización del Ingreso. Un ingreso se entiende realizado y, por tanto, debe ser reconocido en las cuentas de resultados, cuando se ha devengado y convertido o sea razonablemente convertible en efectivo.

⁴⁹ Alcaldía Mayor de Bogotá. "DECRETO 2649 de 1993". Diario Oficial D.F. [En línea]. [Consultado el 09/09/2016]. Disponible en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9863>

- En todas las empresas se debe registrar de manera correcta y fidedigna el ingreso, y ser presentado en el Estado de Resultados. Con la anterior se pueden tomar buenas decisiones.
- ✓ **Ley 87 del 29 Noviembre de 1993⁵⁰**. Por la cual se establecen normas para el ejercicio del Control Interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones.
- Esta ley es tomada en cuenta por todas las entidades que saben que deben manejar un adecuado control interno en sus áreas de trabajo y cumplir con las demás normas que establece el estado para su correcto funcionamiento.
- ✓ **Decreto 1537 del 26 de Julio del 2001⁵¹**. Por la cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993, en cuanto a los elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el Sistema de Control Interno de las entidades y organismos del Estado.
- Todos estos elementos técnicos nombrados en el decreto 1537 son aplicados por las empresas para con ello implantar un buen sistema de control interno.

⁵⁰ Alcaldía Mayor de Bogotá. "LEY 87 de 1993". [En línea]. [Consultado el 09/09/2016]. Disponible en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=300>

⁵¹ MINTIC (Ministerio de Tecnología y Comunicaciones). "Decreto 1537 de 2001". [En línea]. [Consultado el 10/09/2016]. Disponible en <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-3555.html>

6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

La investigación a realizar bajo la modalidad de Monografía explicativa, estará fundamentada en la formulación de una pregunta central y causal, que conjuga variables cuantitativas, explicativas e independientes, por lo tanto, dicha propuesta investigativa conducirá a aplicar los diferentes procedimientos de Control Interno basado en el modelo COSO II de Auditoria que servirá de argumento y base para el respectivo Manual de control Interno en la empresa objeto estudio.

Además, se realizará diferentes lineamientos y procedimientos para los procesos de ventas e inventarios basados en un análisis documental que contribuirá a dar respuesta a la pregunta y a los objetivos planteados.

En este sentido, se hace preciso contextualizar los siguientes aspectos que representan un valor agregado y complementario para el desarrollo de esta investigación:

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio establece una investigación **No Experimental** de tipo **Descriptivo** y **Analítico**, dado que “Identifica características del universo de investigación, señala forma de conducta, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba asociación entre variables”. Para este caso en particular se analizarán datos propios de las empresas dedicadas a esta actividad con el propósito de evaluarlos y formular conclusiones pertinentes, así mismo la investigación incluye la identificación de los diferentes conceptos utilizados acerca del tema.

“En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos”⁵².

⁵² TORO, Iván. “Fundamentos epistemológicos”. *Método y conocimiento*, Medellín, Colombia, Fondo Editorial, Universidad EAFIT, 1 Edición, 2006, PP 158.

6.2 MÈTODO DE LA INVESTIGACIÒN

El método más correcto para la realización de esta investigación corresponde al **Método Inductivo** y el **Método Analítico**, dado que a partir de observaciones particulares, como es el caso del sistema de control interno propio de la empresa importadora de productos electrónicos e informáticos Distribuciones el Sibe, además de la experimentación, comparación y abstracción se llegan a conclusiones generales.

6.3 POBLACIÒN Y MUESTRA

La población referida en la presente investigación estará conformada por la Empresa Importadora de productos electrónicos e informáticos “Distribuciones el Sibe” de la ciudad de Pereira, Risaralda.

MUESTRA

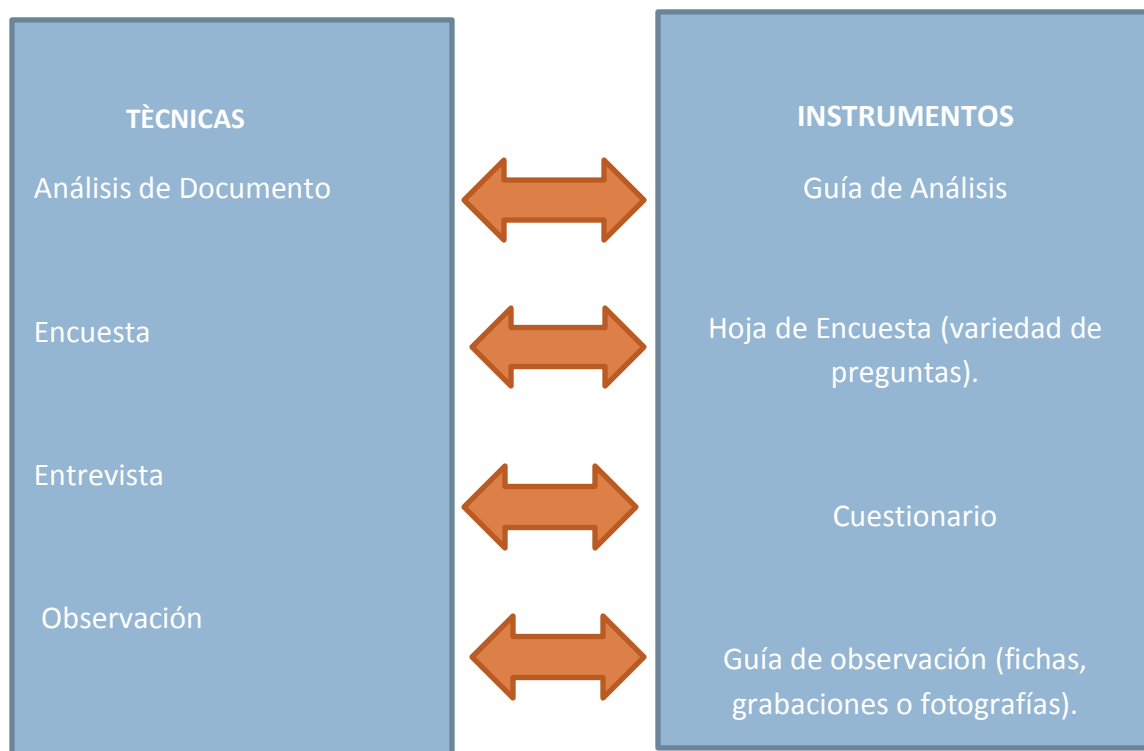
Para el desarrollo de esta investigación existen diversos aspectos que se buscan someter a estudio y a la vez deben de tenerse muy en cuenta, por lo cual se ha hecho necesario apoyarse en estadísticas de tipo cualitativo y cuantitativo por parte de otros organismos como lo son la Cámara de Comercio que contribuyan a segmentar la muestra objeto de estudio.

En este sentido, para que la investigación llegue a ser realmente representativa y veraz, se va a tomar el siguiente criterio:

La muestra es la empresa Distribuciones el SIBE.

6.4 TÈCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÒN

Grafica N° 6: Técnicas e Instrumentos de investigación



Fuente: Diseñado por las autoras

El análisis de documento busca poder verificar el manejo y orden que se tenga de ciertos archivos de la empresa y así al final de la revisión, dar las respectivas recomendaciones al encargado.

La **Entrevista** se realizara a la dirección de la empresa y responsables de los inventarios y ventas; esta será estructurada, es decir que sigue un procedimiento fijo, llevado a cabo por un cuestionario o guía.

Para la entrevista el cuestionario debe contener:

- ✓ **Una introducción:** Donde se explica el objetivo del instrumento, la institución o persona que lo aplica, la petición de colaboración y de antemano el agradecimiento por participar y colaborar.

- ✓ **Instrucciones:** Son tan importantes como las preguntas, las mismas deben ser claras de forma que la persona entrevistada entienda que va a hacer.
- ✓ **Las preguntas:** Estas no pueden ser tan cortas que se pierda información, o tan largas que por tedioso no responda o se haga parcialmente.

La **observación** en este caso es científica, porque se observa con un objetivo claro, preciso y definido de lo que se quiere encontrar.

- ✓ Es directa ya que el investigador se pone en contacto personalmente con el fenómeno a investigar.
- ✓ Es participante, es decir que el investigador para obtener los datos se incluye en grupo o fenómeno, para conseguir la información “desde adentro”⁵³.

6.5 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTOS Y ANÁLISIS DE DATOS

Para analizar los datos recolectados en la entrevista aplicada, así como los obtenidos de manera documental mediante el análisis de los datos propios o documentos de la empresa objeto de estudio; se hará uso de herramientas de estadística descriptiva tales como la obtención de la media de respuestas del grupo sujeto a estudio y análisis gráfico de cada una de las preguntas, porque, tal como se definió en el tipo de investigación preciso de este capítulo, el tipo de estudio será no experimental y se pretende determinar el grado de correlación de las variables a analizar, para lo cual se utilizará el siguiente programa:

- ✓ Microsoft Office

⁵³ ENRÍQUEZ, Gaudy. “Técnicas e instrumentos de investigación”. Edición 2016, PP 3, 4, 5, 8, 12, 14. [En línea]. [Consultado el 31/05/2016].
Disponible en <https://es.scribd.com/doc/77185549/Tecnicas-e-Instrumentos-de-Investigacion>

6.6 FUENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Durante el proceso de consolidación de datos para la presente investigación serán proveedores primarios y secundarios los siguientes aspectos:

FUENTES PRIMARIAS:

En el presente párrafo, se aportan la fuente principal para lograr el desarrollo de la investigación.

DISTRIBUCIONES EL SIBE

FUENTES SECUNDARIAS:

Son aquellos documentos que contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos, dentro los cuales cabe mencionar:

- ✓ Libros, Periódicos, Revistas, Diarios, Informes Técnicos y de Investigación de Instituciones Públicas o Privadas, Normas Técnicas, Páginas Web, entre otros; todos relacionados con el Control Interno, con el fin de desarrollar y solucionar el problema de control en las áreas de Ventas e Inventarios y así mejorar la confiabilidad en la toma de decisiones financieras en la organización.

7. CONTENIDO TEMÁTICO TENTATIVO DEL RESULTADO ESPERADO DEL PROYECTO

A continuación se presenta la posible estructura a esta propuesta de investigación, que será utilizada como referencia cuando se trabaje la tesis. Lo que permite conocer en su contexto los aspectos adecuados que se llevaran a cabo para el desarrollo de la investigación propuesta, de tal modo que facilite el mejor manejo de este trabajo de grado en la **modalidad de monografía aplicada** y por otro lado darle una apropiada organización al mismo.

Con lo dicho anteriormente, resulta precedente describir los puntos relevantes o unidades que contendrá el trabajo final:

- ✓ Presentar las teorías, conceptos y normatividad necesarias para el diseño de un manual de control interno bajo el enfoque COSO II en los procesos objeto estudio, que permita la construcción de un manual control interno.
- ✓ Diagnosticar la situación actual de la empresa “Distribuciones el SIBE” en relación al control interno.
- ✓ Elaborar un manual de control interno basado en el enfoque COSO II, con el fin de mejorar los procesos de ventas e inventarios para la toma de decisiones.

8. CAPÍTULOS

Presentación de las teorías, conceptos y normatividad necesarias para el diseño de un manual de control interno bajo el enfoque COSO II en los procesos objeto estudio, que permita la construcción de un manual control interno.

Antecedentes en la Aplicación del Control Interno⁵⁴

El desarrollo del Control Interno se inicia a partir de la aparición de la gran empresa, donde los propietarios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y operativos y donde se hizo imprescindible delegar funciones dentro de la organización así como establecer procedimientos formales para prevenir o disminuir errores y fraudes. El desarrollo industrial y económico de los negocios propició una mayor complejidad en las entidades y en su administración, surgiendo la necesidad de establecer mecanismos, normas y procedimientos de control que dieran respuesta a las nuevas situaciones.

A partir de la década del 70, a causa del descubrimiento de muchos pagos ilegales, malversaciones y otras prácticas delictivas en los negocios, comenzó a prestarse mayor atención al establecimiento de mejores controles internos. Hasta entonces, el Control Interno generalmente se había considerado como un tema reservado solamente a los contadores. A partir de los años 80, se comenzaron a ejecutar una serie de acciones con el fin de dar respuesta a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que existían sobre el Control Interno en el ámbito internacional. La pretensión consistía en crear un nuevo marco conceptual para el Control Interno, que fuera capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que habían sido utilizados hasta entonces.

⁵⁴ Leiva, Daniel (Consultor GIZ Departamento de Control Interno de la Contraloría General de la República. "Marco Conceptual del Control Interno". [En línea]. [Consultado 25/05/2017]. Disponible en: http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/institucional/sistema_de_control_interno/Marco_Conceptual_SCI.pdf

El Control Interno en la Actualidad

Como lo menciona Gonzales (2005), el desarrollo del Control Interno busca complementarse con nuevos modelos como el “Cuadro de Mando Integral” (Balanced Scorecard) que reposa en una gestión por procesos altamente desarrollada, en la que ambos se orientan, en última instancia, hacia la elevación creciente y sostenible de la eficiencia y eficacia de la organización.

Diversas iniciativas han tratado de estandarizar los conceptos, siendo una de las más importantes el Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) el que hoy en día es considerado como un punto de referencia obligado cuando se trata materias de Control Interno, tanto en la práctica de las empresas, el gobierno, así como en los centros de estudios e investigación.

Tabla N° 1: Principales Modelos de Control Interno

MODELO	PAÍS DE ORIGEN	PROPÓSITO	ASPECTOS IMPORTANTES
COSO Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.	Estados Unidos	Apoyar a la dirección para un mejor control de la organización.	- Incluye la identificación de riesgos internos y externos o los asociados al cambio. - Resalta la importancia de la planificación y la supervisión. - Plantea pirámide de componentes de control interrelacionados.
COCO Criteria of Control Board	Canadá	Ayuda a las organizaciones a perfeccionar el proceso de toma de decisiones a través de una mejor comprensión del control, del riesgo y de la dirección.	-Se sustenta en la teoría general de sistemas y de la contingencia. -Resalta la importancia de la definición y adopción de normas y políticas. -Plantea que la planeación estratégica proporciona sentido a la dirección.

			-Define 20 criterios para diseño, desarrollo y modificación del control.
ACC Australian Control Criteria	Australia	Ayuda a las organizaciones a perfeccionar el proceso de toma de decisiones, dándole importancia a los trabajadores y a otros grupos de interés en el cumplimiento de los objetivos.	-Resalta la importancia del autocontrol y confianza mutua. -Hace énfasis en los conocimientos y habilidades para el desarrollo de una actividad. -Incluye un modelo de gestión de riesgos.
Cadbury	Reino Unido	Adopta una comprensión de control más amplia. Brinda mayores especificaciones en la definición de su enfoque sobre el sistema de control.	Se soporta en el sistema COSO, exceptuando lo referente a sistemas de información, lo cual se incorpora en otros elementos.

Fuente: Elaboración de la autoras.

Aspectos Teóricos Conceptuales⁵⁵

- ✓ **Informe COSO:** Creado en septiembre de 1992. Ofrece una estructura común para comprender al control interno. Agrupa 5 organismos estadounidenses IACPA, AAA (American Accounting Association), FEI (Financial Executives Institute), IIA (Institute of Internal Auditors) e IMA (Institute of Management Accountants). Su importancia radica en que incorporó en una sola estructura conceptual los distintos enfoques existentes a nivel mundial y generó consenso en la aplicación del control interno.
- ✓ **Modelo COCO (Comité de criterios de control):** Creado en noviembre de 1995. Desarrollado por el instituto canadiense de contadores (CICA); se aplica

⁵⁵ www.cofae.edu.ve. "Unidad 2, control interno". [En línea]. [Consultado 25/05/2017]. Disponible en: http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ven_uni_2.pdf

desde el análisis del individuo en la unidad de trabajo y de allí a la organización. Desarrolla sus fundamentos en COSO.

- ✓ **Normas COBIT (Objetivos de control para la Información y la Tecnología Relacionada):** Son unas normas publicadas por la ISACF (Organización Mundial de Auditores de Sistemas de Información) que constituyen un estándar internacional para la aplicación de un correcto control de los sistemas de información.

Grafica N° 7: Control Interno / Visión Sistémica

Promover las operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, productos y servicios de calidad acorde con la misión que la empresa debe cumplir.

Preservar los recursos frente a cualquier pérdida por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes e irregularidades.

Respetar las leyes, reglamentos y directivas.

Elaborar y mantener datos financieros de gestión fiable y presentarlos correctamente en los informes oportunos.

Fuente: Diseñado por las autoras

MODELOS DE CONTROL⁵⁶.

De acuerdo a los tratadistas contables existen varios modelos que se derivan de la evolución de la contabilidad de acuerdo a los diferentes contextos históricos.

⁵⁶ [www.preparatorioauditoria.wikispaces.com](https://preparatorioauditoria.wikispaces.com/). "Unidad 7, el Control Interno". [En línea]. [Consultado 25/05/2017]. Disponible en: <https://preparatorioauditoria.wikispaces.com/file/view/Unidad+Siete.pdf>

Modelo de Control Latino: Es un legado de la cultura que le da su nombre, proviene de las concepciones del pensamiento europeo continental en el que la contabilidad y las prácticas de control estaban reglamentadas dentro del marco legal que regía las instituciones, con un importante papel en materia de control de los negocios y también en el campo judicial, al servir como medio de prueba en las disputas entre comerciantes.

El control latino tiene como características propias, entre otras las siguientes:

- ✓ Cobertura general del ente
- ✓ Actividades de control “in situ”, en tiempo real y simultaneas con el desarrollo de las operaciones, es decir mide las desviaciones y las analiza en el momento en que se llevan a cabo, examina los antecedentes y condiciones previas al nacimiento de los hechos económicos y en general, supervisa su desarrollo al igual que sus resultados y consecuencias, pues tiene como fin evitar el daño por pequeño que sea y en especial proteger el interés general.

El control lo ejercía el estado sobre sus instituciones, a través de funcionarios públicos dotados de poder absoluto, con la posibilidad de cuestionar y sindicar las conductas de otros. Es por ello, que este modelo de control se considera la fuente originaria de los llamados “modelos de control fiscal estatal” que hoy conocemos. Los resultados del ejercicio de este tipo de control de base para producir documentos de atestación en los cuales se otorgaba fe pública sobre las operaciones realizadas y el cumplimiento de la legalidad según el caso.

Modelo de Control Anglosajón: Las primeras manifestaciones de este modelo se remontan al siglo XV con el desarrollo de la actividad mercantil de las flotas navieras holandesas. Los comerciantes ante los riesgos que representaban los viajes en ultramar, se vieron en la necesidad de delegar tanto la administración de la empresa como el ejercicio del control a la gestión de sus actividades mercantiles. Este control se practicaba sobre los reportes que presentaban los administradores al final de cada viaje, donde relacionaban las cuentas de ingresos y gastos.

Se puede decir entonces, que el modelo anglosajón de control, ha tenido como fin principal la protección del interés privado, puesto que en delegación de los propietarios, se ocupa de la inspección de la gestión de los administradores de sus negocios, a través del mecanismo de rendición de cuentas, cuya síntesis está representada en la información financiera.

Modelo de control de Fiscalización: “Es un sistema compuesto por un conjunto de procesos, estructurados de manera lógica y organizada, por medio del cual se supervisa, inspecciona y vigila y constata la ejecución idónea y secuencial de los hechos económicos en todos sus ámbitos en un determinado ente, conforme a parámetros establecidos”. La definición efectuada implica un carácter integral, razón por la cual este control no solo examina los resultados e informes financieros producidos por el ente, sino que trasciende este ámbito para evaluar las actuaciones administrativas, en particular la eficiencia y la eficacia en el cuidado y manejo de los recursos, esto es, los bienes y valores sociales encomendados a tales administradores.

TEORÍA GENERAL DE CONTROL⁵⁷

Es el conjunto de acciones, procedimientos, normas o técnicas que aseguran la regulación de un sistema.

Pasos:

- Normas o estándares que indiquen la ruta ideal a seguir
- Medir el desempeño del sistema
- Compararlo con los estándares determinados
- Ejecutar acciones correctivas

ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CONTROL

1. Normas o estándares
2. Suministro de energía
3. Mecanismo de medición de desempeño
4. Mecanismo comparador
5. Mecanismo realimentador
6. Mecanismo efector o motor

⁵⁷Carmona, Jhon. “Teoría general de control”. [En línea]. [Consultado 25/05/2017]. Disponible en: <https://prezi.com/unxfa9vzaue/teoria-general-de-control/>

ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO

1. Plan con obligaciones y deberes
2. Procedimientos de registros
3. Recurso humano

CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO

- ✓ **Controles contables**⁵⁸: Procedimiento administrativo empleado para conservar la exactitud y la veracidad en las transacciones y en la contabilización de éstas; se ejerce tomando como base las cifras de operación presupuestadas y se les compara con las que arroja la contabilidad.
- ✓ **Controles Administrativos**: procedimientos y registros relativos a análisis estadísticos, reportes de operaciones, programas de entrenamiento.

CARACTERÍSTICAS DE L CONTROL

- **Integral**: contempla la empresa en su totalidad
- **Periódico**: Sigue un esquema y secuencia
- **Selectivo**: Elementos relevantes
- **Creativo**: Búsqueda de indicadores e índices significativos
- **Efectivo y Eficiente**: Busca el logro de los objetivos con los recursos apropiados
- **Adecuado**: Técnicas y criterios idóneos
- **Adaptado**: A la cultura de la empresa y a las personas que trabajan en ella.
- **Motivador**
- Servir de puente: Entre la estrategia y la acción
- **Flexible**

⁵⁸ www.definicion.org. "Definición de control contable". [En línea]. [Consultado 25/05/2017]. Disponible en: <http://www.definicion.org/control-contable>

Métodos para documentar el Control Interno

1. Método Descriptivo

- Origen de cada documento
- Como se efectúa el procedimiento
- Disposición de cada documento y registro en el sistema
- Indicación de los procedimientos de control pertinentes a la evaluación de los riesgos de control

2. Método Grafico

- Diagramas de flujo

3. Método de cuestionario

CONCEPTOS⁵⁹

El control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia. De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman una empresa son importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionabilidad dentro de la organización.

Siendo las cosas así, resulta claro, que dichos cambios se pueden lograr implementando y adecuando controles internos, los cuales sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes de un departamento o de la empresa. Dentro de este orden de ideas, (Catácora, 1996:238), expresa que el control interno:

“Es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del

⁵⁹ Chacon, Wladimir, (2002, enero 26). “conceptos de control interno”. [En línea]. [Consultado 25/05/2017]. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/conceptos-de-control-interno/>

control interno, o un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable”.

Una vez que el sistema está operando, se requiere de una previsión sobre una base de pruebas para ver si los controles previstos están operando como se planeó. Por esto el control interno no puede funcionar paralelamente al sistema, por estar estos íntimamente relacionados, es decir, funcionan como un todo, para lograr el objetivo establecido por la organización.

NORMATIVIDAD DEL CONTROL INTERNO⁶⁰

- ✓ **Acuerdo No. 020 del 14 de Septiembre de 2006:** "Por la cual se adopta el modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 en el Instituto Tecnológico Municipal Antonio José Camacho
- ✓ **Acuerdo 001 del 17 de Febrero de 2010:** "Por la cual se modifica el Acuerdo No. 020 de 14 de septiembre de 2006, que adoptó MECI 1000:2005 y la norma Técnica de Calidad de la Gestión Pública NTCGP 1000:2009".
- ✓ **Acuerdo 002 del 17 de Febrero de 2010:** "Por el cual se modifica el Acuerdo No. 01-027 de diciembre 23 de 2005, que creo el Comité de la Oficina de Control Interno".
- ✓ **Resolución No. 054 del 04 de Marzo de 2010:** "Por la cual se designa el representante de la Dirección para el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 y NTCGP 1000:2009".
- ✓ **Decreto Nacional No. 943 del 21 de Mayo de 2014:** "Por la cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno - MECI"
- ✓ **Resolución 506 del 09 de Julio de 2014 :** "Reglamento Interno del Comité Coordinador de Control Interno y Calidad"
- ✓ **Concepto del DAFP del 2010 N°0003036 para las Oficinas de Control Interno:** Los jefes de oficina de control interno no pueden ser interventores de ningún contrato de la entidad.

⁶⁰ www.uniajc.edu.co. "normatividad control interno". [En línea]. [Consultado 25/05/2017]. Disponible en: <http://www.uniajc.edu.co/index.php/normatividad-control-interno>

- ✓ **Decreto Único Reglamentario 1083 del 26 de mayo de 2015** : Que compiló los diferentes decretos que reglamentan el que hacer del sector función pública, y dentro de él se encuentra el Título 21 del Capítulo 2, que reglamentan la Ley 87 de 1993 por medio de la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado, así como el capítulo VI de la Ley 489 de 1998.
- ✓ **Decreto Número 648 de 2017 (19 abril de 2017)**: Por el cual se modifica y adiciona el Decreto 1083 de 2015, Reglamentaria Único del Sector de la Función Pública.

CAPÍTULO 2

Diagnosticar la situación actual de la empresa “Distribuciones el SIBE” en relación al control interno.

Para dar cumplimiento a este objetivo, se presenta un diagnóstico completo de los procesos de venta e inventarios, se realiza una matriz DOFA y un análisis de los indicadores más relevantes para los procesos objeto de estudio de la empresa el SIBE ubicada en la ciudad de Pereira, Risaralda.

Situación actual de la empresa El Sibe con respecto al control interno

La información para establecer la situación de la empresa El Sibe se obtuvo a través de la entrevista aplicada a la Gerencia de la Empresa y al personal responsable del manejo de los ingresos y de los inventarios, diseñada con preguntas pertinentes a los sistemas de control de la empresa e igualmente aplicando la metodología del informe COSO.

Para evaluar el sistema de control interno, se utilizó el siguiente instrumento; una encuesta en forma de entrevista, con preguntas de tipo cerrado relacionadas con los diferentes agentes de control, tomando como base el informe COSO. El objetivo de la encuesta, fue evaluar todos los componentes del control interno desde la percepción de la parte estratégica, táctica y operativa de la empresa. (Dicha encuesta esta en los Anexos).

Se valoran cinco componentes del Control Interno:

- 1. Ambiente de Control**
- 2. Evaluación de riesgos**
- 3. Información y Comunicación**
- 4. Actividades de Control y**
- 5. Monitoreo.**

La finalidad de evaluar el control interno desde estas tres instancias, fue validar los resultados que se obtengan con el diagnóstico, pues se debe tomar en cuenta que

la percepción e intenciones acerca del control interno pueden ser unas para el Gerente de la empresa, y la percepción de los empleados otra.

Además se aplicó la Observación y Verificación Documental. Mediante la solicitud y análisis de documentación, se buscó Identificar y Describir las actividades de las áreas específicas de la empresa, y la Efectividad de los Controles Respectivos.

Evaluación de los resultados. Las respuestas de la entrevista fueron tabuladas y se realizó un análisis narrativo que permitiera visualizar en conjunto los hallazgos obtenidos para cada pregunta.

Luego de haber efectuado una observación al detalle de como es el manejo de los bancos y la caja, se pudo construir la siguiente tabla que muestra el peso o participación de cada uno de los rubros que componen la caja y los bancos.

Dicha información fue suministrada por la contadora pública de la empresa en manera de entrevista; y fue ella la que dio la calificación en pesos para cada componente.

Tabla N° 2: Resultados de la entrevista efectuada al contador sobre el control interno de la empresa para el Disponible: Caja y Bancos.

SUBCOMPONENTES	EL SIBE (pesos de cada uno de los rubros que componen la caja)
<u>CAJA</u>	
PROTECCIÓN y SEGURIDAD	70
RECAUDO	65
RECIBOS DE CAJA	70
CAJA MENOR	80
ARQUEOS	75
<u>BANCOS</u>	
APERTURA DE CUENTAS	70
PROTECCION	70
GIRO DE CHEQUES	65
CONCILIACIONES	70
BOLETINES DIARIOS	60
GENERALES A CAJA Y BANCOS	50

COMPONENTE	EL SIBE
CAJA	72%

COMPONENTE	EL SIBE
BANCOS	64%

Fuente: Elaboración de las autoras

La evaluación del disponible en la Empresa se dividió en dos grandes grupos de cuentas, la **Caja** y los **Bancos**. Para cada cuenta principal se evaluaron cinco subcomponentes de control interno para Caja que son:

- Protección y seguridad
- Recaudo
- Recibos de Caja
- Caja menor y
- Arqueos de caja

Y seis subcomponentes para el área de banco que son:

- Apertura de cuentas
- Protección
- Giro de cheques
- Conciliaciones
- Boletines diarios y
- Generales a caja y bancos

La calificación obtenida en cada uno de los subcomponentes se muestra en la tabla anterior.

A continuación se presenta la calificación promedio obtenida para el componente de caja y sus respectivos subcomponentes. El resultado obtenido es que para “El Sibe” la calificación del control interno en Caja es de 72 puntos, siendo su

calificación aceptable lo que implica la necesidad de ajustar varios de sus subcomponentes; como son: recaudos y recibos de caja.

En el área de Bancos, los resultados se pueden ver en el cuadro precedente, de la cual se desprende lo siguiente: El Sibe, en el cumplimiento en el control interno es de 64 puntos, esto implica que faltan elementos que ajustar en los diversos subcomponentes evaluados en su control interno; como son: giros de cheques, boletines diarios, generales a caja y bancos.

✓ Resultado diagnóstico de componentes de control interno para el Inventario

Tabla N° 3: Principales componentes de Inventarios y su calificación del control interno.

Esta información fue suministrada en la entrevista hecha a la Contadora de la empresa.

COMPONENTES	EL SIBE
GENERALIDADES	60
EXISTENCIA DE REGISTROS	65
CONTROL DE EXISTENCIAS E INVENTARIO FISICO	55
AJUSTES A LOS REGISTROS	45
REGISTROS OTROS INVENTARIOS	55
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA INVENTARIOS	60
CONTROL INTERNO ESTABLECIDO PARA EL INVENTARIO	50

PROMEDIO	EL SIBE
CUMPLIMIENTO DEL CONTROL INTERNO	55,7

Fuente: Elaboración de las autoras

El Sibe tiene el 55,7% identificado parcialmente el cumplimiento del control interno en lo que respecta a el manejo y control de los inventarios, con algunos procesos y procedimientos parcialmente establecidos, los manuales de funciones, las funciones del área de inventarios parcialmente están separadas e identificadas, No están formalizados todos los formatos pre-numerados, parcialmente se cumplen los procedimientos, políticas y normas establecidas por la gerencia o la administración.

CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE RIESGO PARA CADA PROCESO OBJETO DE ESTUDIO

Las Matrices de Riesgo⁶¹ son una herramienta ampliamente utilizada en diversas actividades que deben ponderar y gestionar riesgos. Algunos ejemplos son: el sistema de gestión de seguridad para operadores de aeropuertos de Estados Unidos según el Departamento de Transporte; la propuesta realizada por la Unidad de Inteligencia Financiera de Australia para la gestión de riesgos asociados al LA/FT (y al incumplimiento de sus respectivas regulaciones) en las pequeñas y medianas empresas; la guía para el estudio de nuevos medicamentos veterinarios realizada por la Agencia de Alimentos y Medicamentos de Estados Unidos (2003); el método SABER (Supervisión de la Actividad Bancaria Bajo el Enfoque Riesgo) implementado por El Banco de España (2009) ,entre otros ejemplos aplicados a diversas actividades empresariales y públicas.

Desde su concepción metodológica las matrices se componen de dos vectores, uno de impacto y otro de probabilidad, cuya combinación define el nivel de riesgo de una operación en particular. La ventaja de este instrumento es que permite establecer un ranking cuantitativo y/o cualitativo de los riesgos implícitos en una determinada operación en base a la información disponible, estableciendo así un orden de prioridades.

Una condición necesaria para poder utilizar e interpretar este instrumento, consiste en definir previamente los umbrales de tolerancia, delimitando las zonas de la tabla que indican mayores y menores riesgo cualitativos, lo que generalmente se hace asignando colores a cada una de las celdas que pertenecen a cada umbral según el caso.

⁶¹ MATRICES DE RIESGO. “Guía para la realización de matrices de riesgo”. [En línea]. [Consultado marzo 15 de 2017]. Disponible en: www.eafit.edu.co/.../MANUAL%20PARA%20ELABORACION%20DE%20MATRIC...

COSO y la Evaluación de Riesgos

Retomando el marco de control interno bajo COSO uno de los componentes tiene que ver precisamente con la “Evaluación de riesgos”, por lo tanto, en las siguientes líneas se hace la referencia respectiva antes del desarrollo y construcción de la matriz de riesgo para la Empresa.

La evaluación de riesgo, es el segundo componente del control, involucra la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser manejados. Asimismo se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la Organización como en el interior de la misma.

Para lo anterior, es indispensable primeramente el establecimiento de objetivos tanto a nivel global de la Empresa como al de las actividades relevantes, obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgos que amenazan su oportuno cumplimiento.

La evaluación, o mejor dicho la autoevaluación de riesgo debe ser una responsabilidad ineludible para todos los niveles que están involucrados en el logro de objetivos.

Objetivos

Para todos es clara la importancia que tiene este aspecto en cualquier organización, ya que representa la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos y proporciona una base sólida para un control interno efectivo. La fijación de objetivos es el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito, particularmente a nivel de actividad relevante.

Una vez que tales factores han sido identificados, la Gerencia tiene la responsabilidad de establecer criterios para medirlos y prevenir su posible ocurrencia a través de mecanismos de control e información, a fin de estar enfocando permanentemente tales factores críticos de éxito.

El estudio del COSO propone una categorización que pretende unificar los puntos de vista al respecto. Tales categorías son las siguientes:

- ✓ **Objetivos de Operación:** Son aquellos relacionados con la efectividad y eficiencia de las operaciones de la Organización.
- ✓ **Objetivos de Información Financiera:** Se refiere a la obtención de información financiera y contable.
- ✓ **Objetivos de Cumplimiento:** Están dirigido a la adherencia a leyes y reglamentos locales, así como también a las políticas emitidas por la gerencia.

En ocasiones la distinción entre estos tipos de objetivos es demasiado sutil, debido a que unos se trasladan o apoyan a otros.

El logro de los Objetivos antes mencionados está sujeto los siguientes eventos:

a. Controles internos efectivos proporcionan una garantía razonable de que los objetivos de información financiera y de cumplimiento serán logrados, debido a que están dentro del alcance de la Gerencia.

b. En relación con los objetivos de operación, la situación difiere debido a que existen eventos fuera del control de la Empresa. Sin embargo, el propósito de los controles en esta categoría está dirigido a evaluar la consistencia e interrelación entre los objetivos y metas en los distintos niveles, la identificación de factores críticos de éxito y la manera en que se reporta el avance de los resultados y se implementen las acciones indispensables para corregir desviaciones.

Todos los organismos enfrentan riesgos y éstos deben ser evaluados.

Riesgos

El proceso mediante el cual se identifica, analizan y se manejan los riesgos forman parte de un sistema de control efectivo a favor de las empresas importadoras.

Para esto la organización empresarial debe establecer un proceso suficientemente amplio que tome sus interacciones más importantes entre las áreas y de éstas con el exterior.

Desde luego los riesgos a nivel global incluye no sólo factores externos sino también internos (v.gr; interrupción de un sistema de procesamiento de información; calidad del personal; capacidad o cambios en relación con las responsabilidades de la Gerencia).

Los riesgos a nivel de actividad también deben ser identificados, ayudando con ellos a administrar los riesgos en las áreas o funciones más importantes. Desde luego las causas del riesgo en este nivel permanecen a un rango amplio que va desde lo obvio hasta lo complejo y con distintos grados de significación.

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

- i. Estimación de la significancia del riesgo y sus efectos.
- ii. Evaluación de la probabilidad de ocurrencia
- iii. Consideración de cómo debe manejar el riesgo, evaluación de acciones que deben tomarse por la administración de la empresas empacadoras en este caso.

A continuación se presenta la matriz de riesgo para los tres procesos claves en la empresa importadora de productos electrónicos e informáticos que hace parte de este estudio:

- i. Riesgos para el disponible
- ii. Riesgo para inventarios
- iv. Riesgo para cartera o cuentas por cobrar.

MATRIZ DE RIEGO PARA LOS PROCESOS DEL INGRESO

Tabla N° 4: Matriz de riesgo para el Ingreso.

DEBILIDADES	RIESGO	CAUSAS	CONTROL PROPUESTO
1.FUNCIONES INCOMPATIBLES	Pérdidas económicas por que se concentra el manejo de EFECTIVO y el recibo de la cobranza, recaudo y elaboración de recibos y comprobantes de ingreso en una sola persona.	No hay manual de procesos y procedimientos para el personal vinculado.	Disgregar funciones incompatibles. Realizar arqueos diarios de caja.
		No hay manual de funciones claramente establecidos.	Diseñar e implementar una política para el manejo del disponible.
	Esto puede permitir que el individuo se apropie de dineros y no reporte los ingresos.	Ausencia de políticas en el manejo del personal.	Realizar auditorías periódicas.
	La falta de filtros y controles favorecen que esta situación pueda presentarse		Diseñar e implementar manuales de funciones y procedimientos.

2. AUSENCIA DE ARQUEOS DE CAJA Y SOPORTE DE LOS MISMOS	Jineteo con los dineros recaudados. Pérdida periódica de dinero. Robo	Ausencia de manual de manejo de caja. No hay procedimientos de control sobre el efectivo.	Realizar arqueos periódicos de caja principal. Realizar arqueos diarios de caja menor.
3. FALTA DE CLARIDAD EN LAS POLÍTICAS PARA EL MANEJO DEL DISPONIBLE.	Probabilidad alta de faltantes de caja. Robo continuo del efectivo.	No hay manuales establecidos. Falta complementación de procedimientos y socializarlos a los empleados del área.	Establecer los procedimientos acorde a las funciones y a la administración del efectivo. Ajustar los manuales. Mejorar los controles sobre el efectivo.
4. NO HAY EVIDENCIA DE LAS AUDITORIAS PARA EL DISPONIBLE.	Alta probabilidad de pérdida de efectivo por robo por parte de los empleados.	No desarrollo de auditoria de control y no visualización del riesgo.	Desarrollar auditorias sobre el ingreso y el efectivo por lo menos una vez al año.

5. RESPONSABILIDADES Y PROCEDIMIENTOS PARA EL PERSONAL DE CAJA.	La no definición de procedimientos y responsabilidades diluye la asignación de responsabilidades en el manejo del efectivo.	Ausencia de manuales de procedimientos. Falta de comunicación interna con el personal sobre las responsabilidades en el ejercicio del cargo de cajero o tesorero.	Identificar los niveles de responsabilidades a través de manuales de funciones y de operaciones. Revisar los procedimientos sobre el manejo del efectivo. Tomar póliza de manejo del efectivo en cabeza de los responsables del dinero.
6. NO SE HACE ARQUEO DIARIO DE LA CAJA MAYOR.	Alta probabilidad de robo o pérdida de efectivo en la empresa.	No establecimiento de procedimientos para realizar arqueos de caja periódico. Políticas de administración débiles en el manejo del personal del área.	Formalizar la realización de arqueos de caja por parte de la administración o la gerencia. Levantar los procedimientos para realizar arqueos de caja.

Fuente: Análisis derivado del estudio realizado por las investigadoras.

Debilidad: 1 Funciones Incompatibles

Situación Actual. Dentro del área de caja, no hay empleados definidos para recaudar y manejar el dinero recibido, tanto lo hacen los de bodega como los que despachan. En las pequeñas empresas con menos estructura organizacional no se separan las funciones del área de caja.

Recomendación: Para evitar riesgos de robo o pérdida de dinero al interior de la empresa o en el espacio de cobro y entrega la administración debe separar las funciones y asignar responsabilidades sobre cuál es la persona autorizada para el manejo del dinero y quienes externamente serán autorizados explícitamente para recibir en casos muy especiales dineros de los clientes.

Beneficio:

- ✓ Al separar las funciones de recaudo, despacho, venta y cobro se facilitaría el proceso de identificación y fijación de responsabilidades en caso de pérdida de efectivo.
- ✓ Al establecer un responsable de la tesorería se acompaña de funciones específicas en las cuales se dejen instrucciones claras para rendir información con destino al área contable y financiera sobre la disponibilidad del efectivo.
- ✓ Delimitar el acceso del personal al área específica de caja, así mismo blindar el área de mejores medidas de seguridad física y protección del efectivo recibido en punto de venta.
- ✓ Individualizar el responsable de caja y establecer póliza de manejo de efectivo y salvaguardar el efectivo para la empresa.

Debilidad 2. Ausencia de Arqueos de Caja y Soporte de los mismos

Situación Actual. En el área de caja, no se han realizado regularmente los respectivos arqueos de caja y por lo tanto, no es posible tener un diagnostico real

sobre cómo opera el área de caja y si se tiene mediciones de eficiencia en el cumplimiento de las funciones y procedimientos del control interno del efectivo.

Recomendación: Para evitar riesgos de pérdida se sugiere a la administración o a la gerencia regularizar la realización de arqueos de caja tanto a la caja principal como para la caja menor. Levantar los procedimientos y definir qué persona será la responsable de realizar dicho arqueos.

Beneficio:

- ✓ Seguridad en el suministro de la información sobre el efectivo ingresado diariamente a la empresa.
- ✓ Identificar una persona responsable por los posibles faltantes o sobrantes de efectivo en la caja.
- ✓ Preparar informes fidedignos de recaudo y consignación de efectivo, así mismo regularizar la expedición de recibos de caja y comprobantes de efectivo.

Debilidad 3. Falta claridad en las políticas para el Manejo del Disponible.

Situación Actual: al realizar la evaluación y diagnóstico del control interno se evidencio en las respuestas entregadas por los administradores que la empresa no tienen políticas sobre el manejo del efectivo o en otras estas políticas no estaban actualizadas o no apuntaban adecuadamente hacia el objetivo de un adecuado manejo del efectivo o del disponible.

Recomendación: Revisión, ajuste, actualización y complementación de las políticas de manejo y de control sobre el disponible de la empresa teniendo en cuentas las operaciones actuales, la estructura organizacional, la disponibilidad de personal y el compromiso de la gerencia para su implementación y seguimiento.

Beneficio:

- ✓ Las políticas sobre manejo del disponible al interior de las empresas dan seguridad de actuación de la administración sobre decisiones financieras referidas al efectivo.

- ✓ Tener reglas de juego claras ante el personal responsable de la administración del disponible.

Debilidad 4: No hay evidencias de auditorías para el disponible.

Situación Actual: El diagnóstico o estado del arte arroja que las empresas no tienen como norma la realización de auditorías específicas sobre el disponible, no lo han considerado importante. No hay evidencias internas o externas de auditoría sobre el disponible.

Recomendación: Establecer como cultura de control la realización de una auditoría especial sobre la cuenta del ingreso y en el tema del disponible y evidencias no solo las falencias del área, sino el trazar acciones de mejora para la empresa.

Beneficio:

- ✓ Es una oportunidad de evaluación del funcionamiento de los procedimientos, políticas, estrategias trazadas por la empresa en materia del recaudo y manejo del disponible.
- ✓ Generar la cultura del autocontrol por parte de la administración y mejora en la gestión de la empresa.

Debilidad 5: Responsabilidades y procedimientos para el personal de caja

Situación Actual: El resultado del estudio de campo y la evaluación de la existencia del control interno en el área de caja o tesorería dio como resultado falencias en los procedimientos fijados para el manejo del área de caja. Si bien en algunas de las respuestas dadas se evidencia fallas, falta actualización y complementación de los procedimientos.

Recomendación: Revisar y ajustar los procedimientos levantados tiempos atrás por parte de las empresas en cuanto al área de caja y socializar estos con el personal para lograr mayor coherencia y afinidad en las políticas y procesos.

Beneficio:

- ✓ Los procedimientos son una ruta de acción para los empleados y para la administración por cuanto permite establecer el actuar de ambas partes bajo reglas claras y escritas, en los procedimientos se definen los niveles de autoridad y responsabilidad así como la mejor forma de hacer las tareas y funciones.

Debilidad 6: No Se hace Arqueo Diario de Caja Mayor

Situación Actual: Los arqueos de caja tanto de la principal como los de caja menor están ausentes en la mayoría de las empresas encuestadas. Este mecanismo no forma parte formal del que hacer de la empresa. En la mayoría de las respuestas se encuentra que si bien en ocasiones se realizaron arqueos, estos no están normalizados ni especificados en los manuales de procedimientos.

Recomendación: Establecer como política de la gerencia la realización de los arqueos de caja periódicos y presentar los informes respectivos. Definir procedimientos para su realización y actualización.

Beneficio:

- ✓ General cultura de autocontrol para el personal responsable del manejo de caja.
- ✓ Establecer informes fidedignos sobre la aplicación de los procedimientos de caja y el cumplimiento de los mismos.

MATRIZ DE RIEGO PARA LOS PROCESOS DEL INVENTARIO

Tabla Nº 5: Matriz de Riesgo Inventarios

DEBILIDAD	RIESGO	CAUSAS	CONTROL PROPUESTO
1. En las áreas de almacenamient o los trabajadores realizan funciones simultáneas.	Al realizar una misma persona un proceso de comienzo al final; no se ejercería control alguno y se prestaría para fraudes. En tiempo de mayor productividad la información registrada en el software administrativo, no sería en tiempo real, se dificultaría el cálculo de precio o costos generados para dar una información.	Falta de segregación de funciones, en el cual el almacenista realiza procesos del área de conteo y despacho (logística).	Realizar una segregación de funciones en las áreas de almacenamiento.
2. El acceso a las bodegas es congestionado	* Atrasos e interrupciones en los flujos de mercancías en las áreas de empaque, producto terminado /despacho) presentándose poca eficacia en los flujos de mercancía por falta de salvaguardar los inventarios. * Pérdidas o robos de productos por falta de proteger los inventarios.	• No se cuenta con bodegas de almacenamiento amplias para independizar las áreas funcionales • Falta de interés de los directivos para la custodia del inventario.	• Limitar el ingreso de personal, ajeno a la bodega de almacenamiento.

3. La masiva demanda de productos en temporadas, genera dificultades en el área de despacho, obstruyendo la fluidez de la mercancía en bodega y logística.	• Incumplimiento a clientes antiguos o nuevos. • Perdida de control de unidades en existentes para la posterior distribución. • Diferencias de inventarios entre lo físico vs. Contable. • Controversias entre lo facturado y despachado. • Pérdidas de inventarios relevantes debido a poca conservación y condiciones.	• Excesiva demandas y poca oferta por motivos de caducidad de los productos que ofrece la empresa. • No se cumple a cabalidad las segregaciones de funciones necesarias por parte del personal encargado. • No se estable un seguimiento o monitoreo adecuado en los inventarios debido a la congestión presentada.	Segregación de funciones en el área de despacho , realizar los despachos por línea de producto
4. Bodegas de almacenamiento con poca capacidad.	Pérdidas de inventarios relevantes debido a poca conservación y condiciones de la mercancía	Las Instalaciones no cuentan con condiciones óptimas para el cuidado de los productos.	Ampliación y mejoramiento de las bodegas de almacenamiento
5. Diferencias entre lo sistematizado a lo físico.	Alteraciones en los inventarios por problemas de digitación de información en el sistema.	El personal erradamente puede codificar una cifra mal	Charlas al personal sobre la importancia y adecuado manejo de la información

6. Desconocimiento de las existencias de unidades de producto para la venta.	Interrupciones o paros para realizar entregas de informes de inventarios para toma de decisiones. Incumplimiento a los clientes en entregas oportunas y rápidas.	No se realizan cierres de las órdenes de pedidos en el transcurso del día. Inadecuado Software de inventarios.	Realizar un llamado de atención a los empleados y si es necesario implantar memorandos.
7. No se aclaran y ni se concilian correctamente las diferencias de Inventario.	Alteraciones o fraudes en los inventarios de forma continua por que no se está buscando la causa de esta problemática de diferencias.	No está claramente fijada la responsabilidad de cada uno de los encargados de bodega e inventarios para la custodia de las mercancías.	Poner cámaras de seguridad y estar constantemente supervisando esta labor, para así detectar las fallas o responsables.
8. Se realizan consultas telefónicas sobre las existencias, debido a que el programa arroja saldos de inventario en 0.	Interrupciones de actividades en otras áreas. Poca efectividad al contestar sobre existencias a un cliente o personal administrativo.	No se realiza un control de existencias de poca rotación para que el sistema muestre las unidades reales contando con las de reserva (sistema).	Dejar a alguien encargado de esta labor, y supervisar su cumplimiento diario.
9. Se realizan notas de salidas manuales cuando el sistema no deja realizar ninguna salida de inventario conservando unidades reservas.	Diferencia entre el sistema y lo físico; debido al proceso que realizan manual; sin tener en cuenta la información que se visualiza en el sistema.	El sistema retiene artículos o mercancía en reserva, lo cual físicamente existe, pero no sistemáticamente.	Realizar un cierre parcial de órdenes que se toman en el día. Estar actualizando de manera reiterativa el sistema.
10. No se realizan verificaciones, ni conteo de las salidas del producto a vender, presentándose reclamos de parte del distribuidor por diferencia de cantidades recibidas a las facturas.	Reclamos de parte del distribuidor por diferencia de cantidades recibidas a las facturas. Pérdida de productos. Descuadres de inventarios por falta de control de mercancía despachada.	Se entrega al auxiliar de distribución los artículos sin verificar en presencia de él las cantidades.	Hacer entrega formal y por escrito al auxiliar de distribución de la mercancía despachada de bodega y al mismo tiempo verificar el producto con la factura de venta.

11. Los registros contables de inventario no los lleva una persona ajena al encargado de bodega.	Se puede presentar mal aplicación (manipulación) entre lo almacenado y codificado.	No existe una independencia que diferencie la persona encargada de bodega a la que realiza la digitación . No se ejerce una auditoria continua a los procesos operativos.	Asignar una persona responsable de los registros contables de inventario que sea el enlace de auditoria de existencias físicas vs. Contable. Reestructurar las funciones del encargado de bodega.
12. La empresa debe cumplir con la conservación y estado de entrega de los productos a los clientes.	Productos en mal estado no son aceptados por el cliente, ocasionando inventarios estáticos en las bodegas de la empresa. Incumplimiento de entrega a los clientes en el tiempo que los requieren al cumplir los productos	La empresa por poseer y vender productos ya fabricados, está expuesta a requerimientos por parte de los clientes y calidad del producto.	El jefe de despacho debe realizar un listado de artículos con poca rotación para que todo el personal de ventas y facturación, tenga conocimiento de estos productos y no se comprometan hasta que se emita la orden de entrega.

Fuente: Diseñado por la autoras.

De acuerdo al cuestionario de control interno y la matriz de riesgo general realizada, se evidencian debilidades en el manejo de los procesos e inventarios, de los cuales se seleccionan aquellas situaciones o manejos que alteran los inventarios de la empresa y se escriben a continuación:

Debilidad 1: En las áreas de almacenamiento los trabajadores realizan funciones simultáneas.

Situación Actual: Al presentarse funciones simultáneas en el área de almacenamiento, se presenta un desorden en el ordenamiento de la mercancía, no hay un adecuado control y manejo por cada empleado y es por ello que la entrega se hace demorada y poco eficiente.

Recomendación: Realizar una segregación de funciones en el área de almacenamiento, es decir, el empleado que recibe la mercancía deberá contarla y

organizarla, que no sea el mismo que despache el producto para su posterior empaque, con esto se logra que una sola persona responda por su registro o labor en cada área y así ningún departamento, ni trabajador se encargaría de todos los aspectos de una transacción de principio a fin, como se afirma en el componente del informe COSO (actividad de control).

Beneficio:

- ✓ Estructurar las funciones del personal que se encuentra en las áreas donde hay congestión en épocas de mayor demanda, dar lugar para que el trabajo realizado sea eficiente, rápido y se mantenga saldos reales de inventarios, para la toma de decisiones en todas las áreas (comercial y gerencial) de la empresa.
- ✓ Ejercer control de las entradas y salidas en la bodega del producto, entregado por los proveedores (entradas) y los bloques de producto despachados para su respectivo empaque (salidas), se estaría pensando en los momentos de mayor demanda, donde se necesitaría movimiento seguros para evitar las diferentes existencias y a su vez la persona encargada pueda dar una respuesta a inquietudes.
- ✓ Al intentar obtener una información acertada o inmediata del producto a vender por parte del área administrativa no se presentarían paros de actividades o programaciones inesperadas de conteo de unidades o búsqueda de respuesta a irregularidades presentadas; porque habrá un personal para dar respuesta e información en tiempo real.

Debilidad 2: El acceso a las bodegas es congestionado.

Situación Actual. Dentro del área de empaque, se recibe los productos, estando algunos en mal estado, se entrega el producto para ser revisado y posteriormente todo se concentra y se despacha.

Recomendación: Para evitar riesgos e interrupciones en el área de despacho de la empresa se debe separar el producto en mal estado (área de empaque) del que está en óptimas condiciones para vender (área de venta) en diferentes bodegas logrando la independencia de dos áreas productivas, limitar el ingreso de personal ajeno a la bodega de almacenamiento, permitir el flujo de revisión de

los productos y un óptimo acopio de existencias, logrando la rotación adecuada de la mercancía.

Beneficio:

- ✓ Al separar el producto en mal estado del producto en buenas condiciones se facilitaría el conteo de existencias en la bodega y se obtendría un informe de inventarios de forma rápida, constante con probabilidad mínima de riesgo de pérdidas.
- ✓ Disminuir el acceso del personal a la bodega, es lograr fluidez, menores interrupciones de labores, descongestión en la entrega del producto para su despacho y protección de existencias.
- ✓ Al ampliar la bodega de almacenamiento de mercancías se minimiza el riesgo de faltantes, fraudes y por ende restringir el acceso del personal de otras áreas o que ingresan del ambiente externo a la bodega.

Debilidad 3: No se realizan verificaciones, ni conteo de las salidas del producto a vender, presentándose reclamos de parte del distribuidor por diferencia de cantidades recibidas a las facturas.

Recomendación: Hacer entrega formal al auxiliar de distribución de los productos despachados de bodega por escrito, constatando el procedimiento realizado y al mismo tiempo verificar el producto con la factura de venta para bienestar de las dos partes.

Beneficio:

- ✓ Tener un documento de constancia de productos entregados de las bodegas, de esta forma se eliminaría los reclamos del auxiliar de distribución por diferencias en los productos despachados a los facturados y a su vez es un punto de referencias para la verificación de diferencias de unidades al ocurrir alguna eventualidad.
- ✓ Al realizarse verificaciones por las dos áreas se brindaría seguridad al auxiliar

de distribución que los productos despachados cumplen con lo facturado, y ante el cliente se mostraría solidez del trabajo realizado por el personal de la empresa.

- ✓ Ejercer control sobre las existencias entregadas a personas diferentes de la bodega y la implementación de verificación de que las facturas fueron firmadas por el cliente con total satisfacción, dando como validez la cuenta por cobrar.

Debilidad 4: Se realizan consultas telefónicas sobre las existencias, debido a que el programa arroja saldos de inventario en 0, además no se demuestra las unidades en reserva que mantiene el sistema a sabiendas que las hay físicamente, mostrando una información poco completa e inadecuada para dar respuesta inmediata al cliente o realizar órdenes para producción.

Recomendación: Realizar un análisis al día de productos de poca existencia para que el Software muestre información real de las bodegas y lograr la rotación de unidades de forma adecuada y con eso se evitaría mantener existencias estáticas pudiendo distribuirse en el momento.

- ✓ Parametrizar el concepto de unidades en reservas en el Software, donde más que retenerlas, sea aviso de producto que se está agotando en la bodega de almacenamiento.

Beneficio:

- ✓ Se eliminarían las llamadas telefónicas que generan interrupciones o búsquedas de personal que está al interior de la bodega y se le daría valor al Software administrativo.
- ✓ Al mantener el Software con información de las existencias que hay en bodega almacenada para el personal de ventas y facturación; no se perderían ventas o se tomaría decisiones estratégicas para cumplirle a los clientes evitando que lo adquieran en la competencia.
- ✓ Al mantener el Software administrativo con información constante no se

provocaría represamiento de artículos que deben de rotarse antes de tiempo de caducidad.

Debilidad 5: Se realizan notas manuales cuando el sistema no deja realizar salida de inventario manteniendo unidades en reserva, ocasionando diferencia entre el sistema y lo físico.

Recomendación: Realizar un cierre parcial de órdenes que se toman en el día logrando mantener un inventario alimentado, para que el sistema arroje una información real de existencias en bodegas y no se presenten situaciones de diferencias entre el sistema y lo físico, por causa de las notas manuales las cuales por olvidos no se registran; por lo anterior es adecuado mantener actualizado de manera reiterativa el sistema.

Beneficio:

- ✓ Al eliminarse las notas manuales y las salidas de unidades que no se puedan realizar por el software, no se ocasionaría diferencia entre lo físico y sistemático porque se mantendría un tope mayor a las reservas que requiere el programa.
- ✓ Al mantener un registro constante de las unidades que entran a bodega se contaría con saldos de inventarios actualizados, se entregaría una respuesta inmediata a la solicitud de pedido de clientes y si es posible el despacho de la mercancía sin tener que esperar al terminar el día como se realiza actualmente en la empresa o complementando el cupo.

Debilidad 6: No se registran las devoluciones o cambios de los clientes en el momento, alterando los inventarios tanto por salidas (cambios) como entradas (producto averiado) del producto a las bodegas.

El reintegro de productos averiados o de mal estado a bodega, no se constata que en realidad las cantidades que se ingresaron son las reportadas.

Recomendación: Asignar un responsable de íntegros de productos a la empresa; de tal manera que realice un informe sobre los motivos expuestos por el cliente, estado del producto, la cantidad recibida y realice el proceso de registrar la salida del nuevo artículo o bien de cambiarlo para que no se altere el inventario o se presenten controversias entre el personal de la empresa.

Beneficio:

- ✓ Controlar las cantidades entregadas por el auxiliar de distribución para cambios o devoluciones, se obtendría conocimiento de los motivos del cliente y a su vez ayuda a evitar alteraciones en cantidades de unidades entrantes y salientes, clase de producto que debe despacharse o descontarse, evitando de esta manera desacuerdos entre el cliente y el distribuidor de manera negativa para la empresa.
- ✓ El registro de las salidas de productos para cubrir un cambio o devoluciones ayuda a mantener el inventario actualizado y se disminuiría los olvidos de registros de unidades salientes y entrantes por parte del personal que recibe el producto averiado y se contaría con una persona encargada de responder por diferencias si es el caso.
- ✓ Ejercer control de los productos que fueron sometidos a otras temperaturas o condiciones ambientales porque estos pueden ocasionar contaminación o daño a otros productos en proceso de empaque.
- ✓ Responsabilizar a una sola persona sobre las salidas de unidades, donde se pueda mostrar los productos con mayor frecuencia de despacho por cambio o devolución a la hora de tomar medidas sobre el comportamiento de alguna línea en especial.

Debilidad 7: Los registros contables de inventario los lleva una persona ajena al encargado de bodega.

Recomendación: Asignar una persona responsable de los registros contables de inventario que sea el enlace de auditoria de existencias físicas vs. Contable y a su vez reestructure las funciones del encargado de bodega, con el objetivo de

que la persona no realice la función de almacenamiento y registro al mismo tiempo en el software, porque no habría punto de comparación al monitorear el proceso que se realiza de comienzo a final.

Beneficio:

- ✓ La persona de bodega y área contable que llevan el inventario de producto para la venta, sería fuente de comparación para realizar una auditoría, donde se visualizaría las controversias o diferencias de inventarios con mayor facilidad y se tomaría medidas necesarias si es el caso.
- ✓ Al ejercer un mejor control en los inventarios se lograría la entrega de informes a los directivos de forma rápida, eficaz y con datos seguros.
- ✓ Se lograría la salvaguarda de los inventarios y las directivas se darían por enterados sobre el capital que está invertido y que es un beneficio de crecimiento para empresa.

Debilidad 8: No se cuenta con amplias bodegas de almacenamiento de producto, el cual, por las condiciones que se necesitan para la conservación del mismo se presta para deterioro de inventarios.

Recomendación: Ampliación de bodegas de almacenamiento, sugerencia expuesta por el personal de calidad, de despachos y de ventas, debido a que el sobrepeso al almacenar en varias capas y la fricción daña el producto.

Beneficio:

- ✓ La empresa por el producto que vende requiere de una ampliación en el área de almacenamiento, para la conservación del producto y así evitar el deterioro o pérdida de la mercancía que se necesita para realizar despachos de forma inmediata y ante todo el cumplimiento a la promesa de venta.

Debilidad 9: Alteraciones en los inventarios por problemas de digitación de información al sistema.

Recomendación: Informar o dar conocimiento al personal de digitación los diferentes problemas o alteraciones que se puede presentar por una cifra errada o manipulada por terceros, por tal motivo es responsabilidad de todos, la concentración en el trabajo asignado por las directivas de la empresa.

Beneficio:

- ✓ Apropiación por parte del personal a cargo que realiza por la conciencia del beneficio propio y de la empresa, al realizar un trabajo limpio y transparente.
- ✓ Al suministrar información real no se estaría exponiendo la empresa a manipulación de información por terceros y se podría tomar decisiones en ventas, logística y área administrativa en base a la información de forma segura donde se mostraría al cliente la eficacia del personal y de la empresa para entregar información de existencias, resolver inquietudes, etc.
- ✓ Se ofrece a los ejecutivos una indicación global de si el personal en varios niveles está cumpliendo bien los objetivos de la organización donde se realizan oportunamente los cambios de estrategias y de planes o si se introducen las medidas correctivas apropiadas, como se manifiesta en los componentes del control interno.

Debilidad 10: No se aclaran y ni se concilian correctamente las diferencias de Inventario.

Recomendación: Realizar corte mensual de inventarios donde la persona encargada del registro contable se dirija a las respectiva bodega de producto para la venta y en presencia del personal de almacenamiento realice un conteo; al encontrarse diferencias entre lo físico y contable, se proceda a tomar información de las minutas que se lleva en cada departamento para detectar cual es la dificultad, ya sea en digitación o controversia entre entradas o salidas de productos. Así cumpliendo con la auditoria un mes y aclarando las falencias se lograría para el próximo mes un inventario más sólido.

Beneficio:

- ✓ Al encontrar faltantes de inventarios por manejo inadecuado se responsabilizaría a la persona encargada para que analice ante la presencia administrativa que ha puesto el capital en riesgo y que necesita de la custodia tanto de las personas que lo manejan como los directivos de la empresa.
- ✓ Se evitaría paros de procesos en las diferentes áreas para entrega de informes, debido a que los inventarios estarían al día cada mes por la presencia de la auditoría de la persona encargada de registro; a su vez los ajustes de inventarios, supuestos y prorrateos para conseguir acercarse al costo real del producto se disminuiría por que el trabajo sería certero, claro y eficaz, por ejercer el control de las unidades de producto almacenado.

Debilidad 11: La masiva demanda de productos en temporadas, genera dificultades en el área de despacho, obstruyendo la fluidez de la mercancía en bodega y logística.

Recomendación: En las épocas de mayor demanda, efectuar una segregación de funciones, donde al manejar las existencias de producto para la venta y para su posterior despacho se realice por líneas de calidad; se ejercería un control de inventarios donde se inspeccionaría los productos entregados de bodega a logística para la distribución contra la facturación, y así brindar mayor seguridad en las temporadas de mayor beneficio para la compañía.

Beneficio:

- ✓ Al ejercerse control en el área de despacho en temporadas de mayor demanda, se lograría una fluidez de mercancía internamente para la empresa como externa para gestión de logística pensando en la protección de los inventarios.
- ✓ Cumplimiento continuó para clientes antiguos que necesitan de los productos y clientes nuevos que necesitan de la satisfacción de los bienes, donde la empresa tomaría partida de reconocimiento y posicionamiento en el mercado.

- ✓ En el área logística cumpliría con el trabajo de garantizar la calidad del servicio, el mejorar el beneficio de la empresa, garantizar la seguridad de que el producto este justo a tiempo, en el lugar sugerido por el cliente y satisfaga al cliente de la compañía.
- ✓ Se ejercería control en los inventarios salvaguardando el capital invertido que está expuesto a riesgos de pérdidas.
- ✓ Facilidad para aclarar las diferencias entre lo físico y contable, debido a la responsabilidad del encargado que se establecería en esta área.

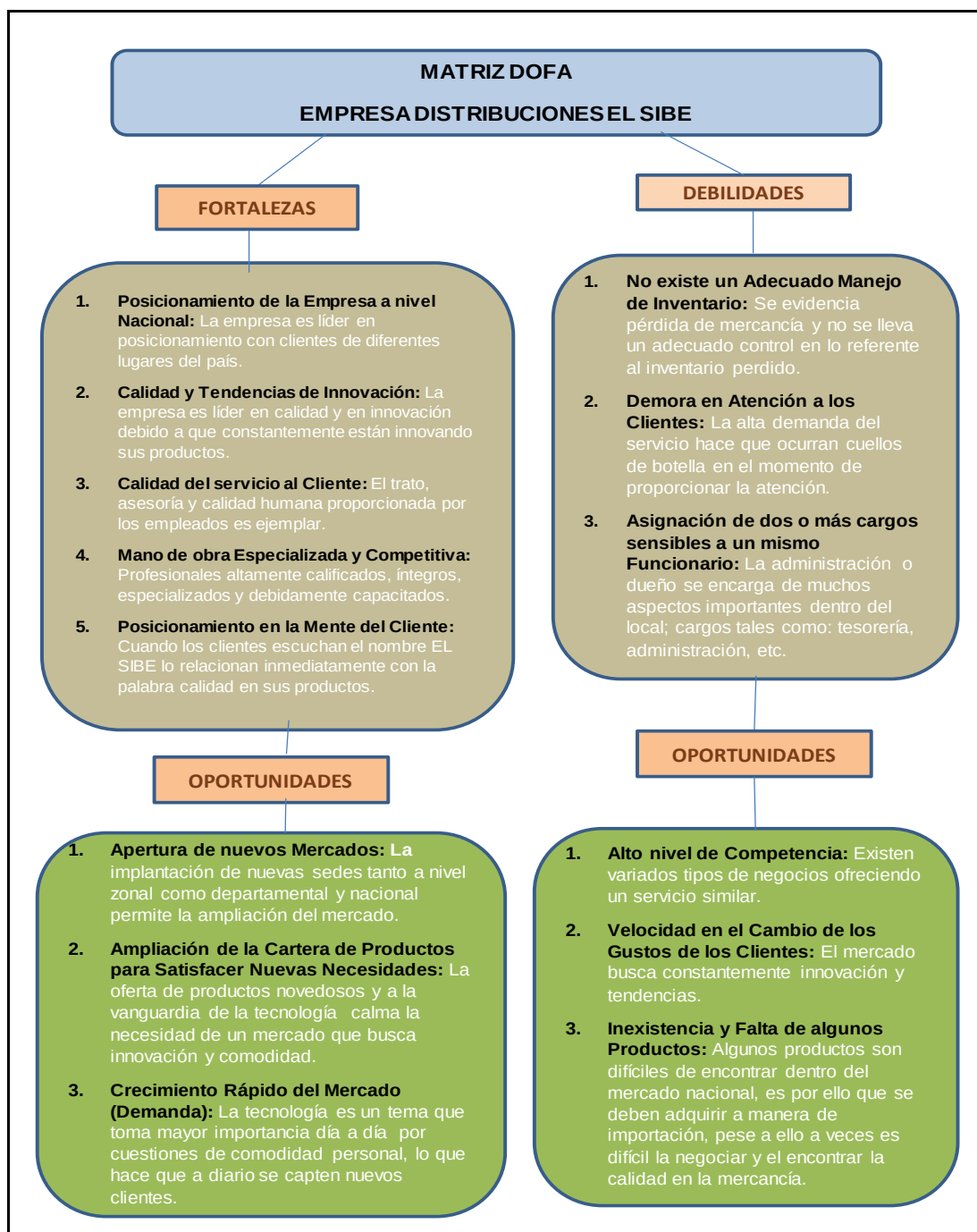
En esta matriz DOFA se plantea:

- Las debilidades
- Fortalezas
- Amenazas y
- Oportunidades que tiene la entidad importadora de productos electrónicos e informáticos para mejorar

Todos estos aspectos se nombran para especificar que el Sibe, no tenía un adecuado sistema de control interno que pudiera subsanar algunos errores encontrados.

A continuación se presenta dicha matriz que fue elaborada por las autoras; con esta matriz se hace su respectivo análisis y se dan algunas estrategias generales de mejora que puede implementar la empresa objeto de estudio:

Gráfico N° 8: Matriz DOFA de la empresa el Sibe



Fuente: Diseñado por las autoras.

De lo anterior se puede decir que la empresa debe definir unas estrategias para convertir las fortalezas y amenazas en Oportunidades, es decir que con la implementación de los procesos y la correcta capacitación del personal, se puede minimizar riesgos y aumentar la productividad. De acuerdo al análisis DOFA se pudieron identificar las siguientes estrategias:

Tabla N° 6: Matriz DOFA Cruzada

		ASPECTOS EXTERNOS	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		O1. Apertura de nuevos Mercados: La implantación de nuevas sedes tanto a nivel zonal como departamental y nacional permite la ampliación del mercado. O2. Ampliación de la Cartera de Productos para Satisfacer Nuevas Necesidades: La oferta de productos novedosos y a la vanguardia de la tecnología calma la necesidad de un mercado que busca innovación y comodidad. O3. Crecimiento Rápido del Mercado (Demanda): La tecnología es un tema que toma mayor importancia día a día por cuestiones de comodidad personal, lo que hace que a diario se capten nuevos clientes.	A1. Alto nivel de Competencia: Existen variados tipos de negocios ofreciendo un servicio similar. A2. Velocidad en el Cambio de los Gustos de los Clientes: El mercado busca constantemente innovación y tendencias A3. Inexistencia y Falta de algunos Productos: Algunos productos son difíciles de encontrar dentro del mercado nacional, es por ello que se deben adquirir a manera de importación, pese a ello a veces es difícil la negociar y el encontrar la calidad en la mercancía.
ASPECTOS INTERNOS	MATRIZ DOFA DISTRIBUCIONES EL SIBE		
	FORTALEZAS	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
	F1. Posicionamiento de la Empresa a nivel Nacional: La empresa es líder en posicionamiento con clientes de diferentes lugares del país. F2. Calidad y Tendencias de Innovación: La empresa es líder en calidad y en innovación debido a que constantemente están innovando sus productos. F3. Calidad del servicio al	1. Aprovechar el conocimiento del personal en los productos electrónicos para capacitar a nuevos empleados y así poder abrir nuevos locales. (F1, F4, O1) 2. Apertura de páginas web y contacto permanente con la competencia y las nuevas tecnologías que se presentan en el mercado para permanecer en la vanguardia. (F2, F3, O2) 3. Capacitar al personal actual en las nuevas tecnologías para seguir posicionándose en la mente del cliente. (F5, O3)	1. Aprovechamiento del personal actual para la ampliación de la fuerza de trabajo; así lograr la redistribución de tareas y responsabilidades para no bajar la guardia ante la competencia. (F3, F4. A1). 2. Establecer una diferencia con la competencia que radique en sus productos novedosos y se aleje de ser comparado con otras empresas. (F2, F5, A2).

Cliente: El trato, asesoría y calidad humana proporcionada por los empleados es ejemplar. F4. Mano de obra Especializada y Competitiva: Profesionales altamente calificados, íntegros, especializados y debidamente capacitados. F5. Posicionamiento en la Mente del Cliente: Cuando los clientes escuchan el nombre EL SIBE lo relacionan inmediatamente con la palabra calidad en sus productos.		3. Mantener y conseguir nuevos y constantes contactos en el exterior para conseguir los nuevos productos que aparecen en el mercado de primera mano. (F1, F2, A3).
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
D1. No existe un Adecuado Manejo de Inventario: Se evidencia pérdida de mercancía y no se lleva un adecuado control en lo referente al inventario perdido. D2. Demora en Atención a los Clientes: La alta demanda del servicio hace que ocurran cuellos de botella en el momento de proporcionar la atención. D3. Asignación de dos o más cargos sensibles a un mismo Funcionario: La administración o dueño se encarga de muchos aspectos importantes dentro del local; cargos tales como: tesorería, administración, etc.	1. Ampliación de bodega para mejorar el manejo y posibles nuevos puntos de venta. (D1, O1). 2. Si se tiene mayor número de personal, nuevos puntos de venta y mayor control en el inventario, se lograra mayor agilidad al momento de la atención al cliente. (D2, O1, O3). 3. Reestructurar las tareas, tener una adecuada distribución de funciones para asignar las correspondientes responsabilidades. (D3, O1, O2, O3).	1. Si se lleva un adecuado control en el almacenamiento y en la consecución de los nuevos productos, también debe estar vinculado a la buena calidad y a precios accesibles. (D1, A1). 2. Establecer promociones, mayor difusión y publicidad para dar a conocer la empresa. (D1, D2, D3, A2). 3. Reestructuración del departamento financiero así como planeación de estrategias y pronósticos de venta. (D2, D3, A3).

Fuente: Elaborado por las autoras.

A continuación se realizó un estudio de los indicadores financieros más relevantes para los procesos de ventas e inventarios de la empresa El Sibe; con su respectiva interpretación de cómo estos resultados reflejan la situación actual de la entidad y con esto tomar medidas de gestión para llegar al cumplimiento de los objetivos y una mejor toma de decisiones por parte del gerente.

PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS PARA LA EMPRESA EL SIBE

Indicador de Rotación De Cartera⁶²: La rotación de cartera es un indicador financiero que determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo, o en otras palabras, es el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes. Para el cálculo de la rotación de cartera se toma el valor de las ventas a crédito en un periodo determinado y se divide por el promedio de las cuentas por cobrar en el mismo periodo:

Las ventas a crédito son la sumatoria de todas las ventas a crédito que se hicieron en un periodo o ejercicio. El promedio de cuentas por cobrar se determina por lo general, sumando los saldos al inicio del periodo y el saldo al finalizar el periodo y luego dividiendo por dos

La gestión de cartera debe ser una política de primero orden en la empresa. De la eficiencia con que se administre depende el aprovechamiento de los recursos de la empresa. La **rotación de cartera** debe ser más acelerada que la rotación de cuentas por pagar, o al menos igual. No se puede considerar que mientras a los clientes se les da créditos a 30 días, los proveedores sólo den crédito a 15 días; de suceder así, se estaría en una desventaja financiera puesto que mientras la empresa financia a sus clientes, debe pagar de contado o a muy corto plazo a sus proveedores.

Fórmula:
$$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Promedio cuentas por cobrar}}$$

⁶² www.gerencie.com. “Rotación de Cartera”. [En línea]. [Consultado el 26/05/2017]. Disponible en: <https://www.gerencie.com/rotacion-de-cartera.html>

$$(2013) = \frac{126.845.780}{44.715.509} = 2.8 = 3$$

$$(2014) = \frac{148.345.780}{50.307.482} = 2.9 = 3$$

Interpretación: La rotación de cartera para esta empresa en el año 2013 y 2014 es de 3

* $360/3 = 120$ días. La empresa rota su cartera cada 120 días; es decir, que el Sibe tarda 120 días en recuperar su cartera, lo cual se puede interpretar que solo 3 veces en el año la empresa ve reflejado el efectivo invertido nuevamente.

$$(2015) = \frac{158.845.780}{63.665.482} = 2$$

$$(2016) = \frac{179.345.780}{75.115.482} = 2$$

Interpretación: La rotación de cartera para el Sibe en el año 2015 y 2016 fue la misma, es decir, de 2

* $360/2 = 180$ días. La empresa rota su cartera cada 180 días; es decir, que la empresa tarda 180 días en recuperar su cartera, lo cual se puede interpretar como:

En cuanto a los años anteriores ha bajado su rotación aun que las ventas suban la cartea no se libra con efectividad para recuperación de la inversión a tiempo

Indicador de Rotación de Inventarios⁶³: La rotación de Inventarios es el indicador que permite saber el número de veces en que el inventario es realizado en un periodo determinado. Permite identificar cuantas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar (se ha vendido).

La rotación de inventarios determina el tiempo que tarda en realizarse el inventario, es decir, en venderse. Entre más alta sea la rotación significa que el las mercancías permanecen menos tiempo en el almacén, lo que es consecuencia de una buena administración y gestión de los inventarios.

Entre menor sea el tiempo de estancia de las mercancías en bodega, menor será el Capital de trabajo invertido en los inventarios. Una empresa que venda sus inventarios en un mes, requerirá más recursos que una empresa que venda sus inventarios en una semana.

Fórmula:
$$\frac{\text{Costo de mercancía vendida}}{\text{Promedio inventarios}} = N \text{ veces}$$

$$(2013) = \frac{77.390.000}{22.000.000} = 3.5 = 4 \text{ veces}$$

$$(2014) = \frac{88.890.000}{23.800.000} = 3.7 = 4 \text{ veces}$$

$$12 \text{ meses} / 4 = 3 \text{ meses}$$

Interpretación: La rotación del inventario para el año 2013 y 2014 fue de 4 veces; es decir, que los inventarios se vendieron o se rotaron cada 3 meses. Por ello las mercancías permanecieron 3 meses en el almacén antes de ser vendidas

⁶³ [www.gerencie.com. “Rotación de Inventarios”](https://www.gerencie.com/rotacion-de-inventarios.html). [En línea]. [Consultado el 25/05/2017]. Disponible en: <https://www.gerencie.com/rotacion-de-inventarios.html>

$$(2015) = \frac{90.390.000}{25.450.000} = 3.5 = 4 \text{ veces}$$

$$(2016) = \frac{97.890.000}{27.500.000} = 3.5 = 4 \text{ veces}$$

Interpretación: La rotación de inventario para los años 2015 y 2016 fue de 4 veces igual a los años anteriores; es decir, que los inventarios se vendieron cada 3 meses. Lo que refleja que la empresa no tiene una buena estrategia de venta, por sus mercancías permanecen mucho en almacén antes de ser vendidas.

Indicador de Rotación de cuentas por Pagar⁶⁴: La rotación de cuentas por pagar es un indicador de que tan bien una compañía o empresa paga sus facturas pendientes. Es usada para medir la liquidez en el corto plazo que se utiliza para medir la velocidad en que una entidad paga a sus proveedores.

Si este índice es demasiado bajo, puede significar que el negocio está teniendo problemas para pagar sus cuentas o que tiene plazos de crédito muy atractivos. Por el otro lado, si esta relación es muy alta, la compañía puede estar pagando sus cuentas demasiado rápido y no estar aprovechando completamente los términos de crédito ofrecido por los proveedores. Esto puede impactar de una manera importante su flujo de caja.

Fórmula:
$$\frac{\text{Compras de Crédito Netas}}{\text{Cuentas por pagar promedio}}$$

$$(2013) = \frac{22.000.000}{17.532.702} = 1.2 \text{ veces}$$

⁶⁴ Investoteca Staff. "Rotación de cuentas por pagar". [En línea]. [Consultado el 26/05/2017]. Disponible en: <http://investoteca.com/glosario/rotacion-cuentas-pagar/>

$$(2014) = \frac{23.800.000}{22.832.702} = 1.04 \text{ veces}$$

Interpretación: En estos dos primeros años podemos ver que la rotación de cuentas por pagar es de 1.12 en promedio es decir un poco más de una vez anualmente esto puede no mostrar mayor cambio debido a que era una entidad nueva comenzando a obtener sus créditos.

$$(2015) = \frac{25.450.000}{26.532.702} = 0.95 = 1 \text{ vez}$$

$$(2016) = \frac{27.500.000}{30.032.702} = 0.91 = 1 \text{ vez}$$

Interpretación: En estos dos últimos años notamos que sus cuentas por pagar han aumentado generando que su rotación sea más lenta, tal vez demasiado lenta para librar a tiempo sus deudas.

Indicador de Rotación de Cuentas por Cobrar⁶⁵: Es la proporción entre el total de venta anuales a crédito y el promedio de cuentas pendientes de cobro. Para determinar los días de venta por cobrar, o tiempo medio que debe esperar la empresa después de efectuar una venta para recibir efectivo, se dividen los días en el año entre la rotación de cuentas por cobrar.

Este indicador se obtiene de dividir el importe de las ventas netas entre el saldo a cargo de clientes. De esta forma, se determina el número de veces que los saldos de clientes se han recuperado durante el ejercicio.

⁶⁵ www.eco-finanzas.com. "Rotación de cuentas por Cobrar". [En línea]. [Consultado el 26/05/2017]. Disponible en: http://www.eco-finanzas.com/diccionario/R/ROTACION_DE_CUENTAS_POR_COBRAR.htm

Fórmula:
$$\frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Promedio cuentas pendientes de cobro}}$$

$$(2013) = \frac{126.845.780}{11.198.482} = 11(\text{meses})$$

Rotación de cuentas por cobrar: 11 meses.

Días de venta por cobrar: $360/11 = 33$ días. Este es el tiempo medio que debe esperar la empresa después de efectuar la venta para recibir efectivo.

$$(2014) = \frac{148.345.780}{11.698.482} = 12.6 = 13 (\text{meses})$$

Rotación de cuentas por cobrar: 13 meses.

Días de venta por cobrar: $360/13 = 28$ días. La empresa debe esperar 28 días calendario después de efectuar la venta para recibir efectivo.

Interpretación: Como resultado para el año 2013 tenemos que el número de veces que las cuentas por cobrar rotan en el año es de 11 meses y se demora 33 días para recuperar la mercancía vencida a crédito. Refleja una buena rotación de cobro. Y para el año 2014 sus cuentas por cobrar rotan al año en 13 meses y se recupera el dinero en 28 días.

$$(2015) = \frac{158.845.780}{15.198.482} = 10 (\text{meses})$$

$$(2016) = \frac{179.345.780}{18.698.482} = 10 (\text{meses})$$

Rotación de cuentas por cobrar: 10 meses.

Días de venta por cobrar: $360/10 = 36$ días. La empresa debe esperar 36 días calendario después de efectuar la venta para recibir su efectivo.

Interpretación: Para los años 2015 y 2016 las cuentas por cobrar se rotan en el año unos 10 meses y los días para cobrar el dinero es de 36 días; algo más demorado en comparación con el año 2014.

Nivel de Dependencia de Inventarios⁶⁶: Es el porcentaje mínimo del valor de los inventarios registrado en libros, que deberá ser convertido a efectivo, después de liquidar la caja, bancos, las cuentas comerciales por cobrar y los valores realizables, para cubrir los pasivos a corto plazo que aún quedan pendientes de cancelar.

Fórmula

$$\text{NDI: } \frac{\text{Pasivos Corrientes} - (\text{bancos} + \text{cartera} + \text{valores realizables})}{\text{Inventarios}}$$

$$\text{(2013)} = \frac{68.458.274 - (10.748.000 + 44.715.509)}{22.000.000} = 0.5906$$

$$\text{(2014)} = \frac{84.664.647 - (12.148.000 + 50.307.482)}{23.800.000} = 0.9331$$

Interpretación: Con estos resultados interpretamos que por cada peso de pasivo corriente que aún queda por cancelar, la empresa debe vender o convertir a

⁶⁶ Rueda Martínez, Huberto. "Indicadores Financieros y su Interpretación". Pág. 7 y 8. [En línea]. [Consultado el 20/02/2017]. Disponible en: <http://webdelprofesor.ula.ve/economia/mendezm/analisis%20I/IndicadoresFinancieros.pdf>

efectivo el 59,06% para el año 2013 y 93,31% para el año 2014 de sus inventarios para así terminar de pagar sus pasivos corrientes.

$$(2015) = \frac{91.487.490 - (13.648.000 + 63.665.482)}{25.450.000} = 0,5569$$

$$(2016) = \frac{96.987.490 - (17.148.000 + 75.115.482)}{27.500.000} = 0.1717$$

Interpretación: Como podemos observar si la empresa El SIBE quiere responder con el pago de sus obligaciones corrientes tendría que vender el 55,69% para el año 2015 y el 17,17% para el 2016 del total de sus inventarios.

Margen Bruto de Utilidad⁶⁷: Nos indica, cuanto se ha obtenido por cada peso vendido luego de descontar el costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos; y va a variar según sea el riesgo y/o el tipo de empresa.

Fórmula:
$$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$(2013) = \frac{41.221.780}{118.611.780} = 34,75\% \qquad (2014) = \frac{49.721.780}{138.611.780} = 35,87\%$$

Interpretación: Para el año 2013, por cada peso vendido, la entidad genera una utilidad bruta del 34,75% y del 35,87% para el 2014 para cubrir los gastos operacionales y no operacionales. Como se aprecia el margen bruto aumento del 2013 a 2014, lo cual da a concluir que los costos de ventas, fueron mayores para el año 2014 en relación al anterior.

⁶⁷ Blogspot.com. "Análisis Financiero". [En línea]. [Consultado el 11/03/2017]. Disponible en <http://nandis21.blogspot.com.co/p/indicadores-de-rentabilidad.html>

$$(2015) = \frac{58.221.780}{148.611.780} = 39.17\% \qquad (2016) = \frac{69.721.780}{167.611.780} = 41.59\%$$

Interpretación: De lo anterior se deduce que para el año 2015 y 2016 la utilidad bruta después de descontar los costos de ventas fueron 39,17% y 41,59% respectivamente. Hubo un aumento del año 2015 al siguiente.

Margen Operacional de Utilidad⁶⁸: El margen operacional está influenciada no sólo por el costo de las ventas, sino también por los gastos operacionales de administración y ventas. Los gastos financieros, no deben considerarse como gastos operacionales, puesto que teóricamente no son absolutamente necesarios para que la empresa pueda operar. Una compañía podría desarrollar su actividad social sin incurrir en gastos financieros, por ejemplo, cuando no incluye deuda en su financiamiento, o cuando la deuda incluida no implica costo financiero por provenir de socios, proveedores o gastos acumulados.

Fórmula:
$$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$(2013) = \frac{5.113.408}{118.611.780} = 4,31\% \qquad (2014) = \frac{1.113.408}{138.611.780} = 0,80\%$$

Interpretación: La compañía para el año 2013 genero una utilidad operacional del 4,31% y para el año 2014 de 0,80% con respecto al total de ventas de cada periodo. Refleja un decrecimiento de la utilidad en un 3,51% principalmente originado por el aumento de los costos de ventas en especial por materia prima, así como los gastos de venta para el año 2014.

⁶⁸ -----, "Análisis Financiero". [En línea]. [Consultado el 11/03/2017]. Disponible en <http://nandis21.blogspot.com.co/p/indicadores-de-rentabilidad.html>

$$(2015) = \frac{1.113.408}{148.611.780} = 0,74\%$$

$$(2016) = \frac{9.863.408}{167.611.780} = 5,88\%$$

Interpretación: Para el año 2015 la empresa presento una utilidad operacional del 0,74% y para el año 2016 de 5.88%; con lo anterior se evidencia un decrecimiento superior de la utilidad en 5.14% originado por el aumento de los costos de venta de materia prima.

CAPÍTULO 3

Elaborar un manual de control interno basado en el enfoque COSO II, con el fin de mejorar los procesos de ventas e inventarios para la toma de decisiones.

1. GENERALIDADES DE LA PROPUESTA

Coso ERM (Enterprise Risk Management - Integrated Framework), Marco integrado de Gestión de Riesgos que amplía el concepto de control interno a la gestión de riesgos implicando necesariamente a todo el personal, incluidos los directores y administradores.

La estructura del COSO II (ERM) tiene 8 componentes que están interrelacionados entre sí; y estos son: Ambiente de control, Establecimiento de Objetivos, Identificación de eventos, Evaluación de riesgos, Respuesta a los riesgos, Actividades de Control, Información y comunicación y Monitoreo. Estos procesos deben ser efectuados por el director, la gerencia y los demás miembros del personal de la empresa a lo largo de su organización⁶⁹.

La empresa importadora Distribuciones EL SIBE actualmente no cuenta con un manual de control interno, pues su manejo se ha hecho con controles muy empíricos, permitiendo de esta manera que las actividades realizadas a diario por los empleados de la empresa estén expuestos a una probabilidad de riesgos alto de defraudación.

Es de vital importancia que la administración general, brinde los lineamientos adecuados para cada una de las áreas que la conforman; logrando así que las actividades asignadas se realicen en un ambiente de control apropiado.

El gerente o dueño debe ser la persona encargada de realizar los correctivos necesarios de la empresa cuando esta lo requiera, realizar las pertinentes evaluaciones tanto del personal como a su gestión, brindarles la información

⁶⁹ Martínez, Escarlette. "Auditoria Interna, Modelo coso II". [Publicado el 24/11/2012]. [En línea]. [Consultado el 21/03/2017]. Disponible en <http://escarletteauditoria.blogspot.com.co/2012/11/httpwww.html>

necesaria a los colaboradores sobre las actividades a realizar, al igual que el ambiente de trabajo en el que se desempeñaran, una adecuada capacitación a todo el personal y tener una minuciosa supervisión de sus labores, todo esto con el fin de así cumplir los objetivos corporativos de la empresa.

Por lo tanto la propuesta de diseño de un manual de control interno basado en el modelo COSO II, para la empresa importadora de productos electrónicos e informáticos Distribuciones el SIBE, tiene como punto de referencia al gerente y a la administración general de la empresa, porque estas áreas deben tener un alto grado de confianza para controlar las demás áreas de la entidad.

Esta propuesta engloba el área de contabilidad, los procesos de ventas e inventarios; dicha idea tendrá como base re estructurar y mejorar los controles internos ya existentes y en caso de no existir se crearan controles nuevos y de esta manera proporcionar una seguridad razonable a los procesos y actividades.

Grafica N° 9: Logotipo de la empresa



Fuente: Tomada de <http://www.camarapereira.org.co>

1.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Objetivo General

Proporcionar un manual de control interno basado en el enfoque COSO II, para los procesos de ventas e inventarios aplicado a la empresa importadora de productos electrónicos e informáticos “Distribuciones el SIBE” de la ciudad de Pereira - Risaralda.

Objetivos Específicos

- ✓ Brindar los lineamientos a la gerencia y a la administración general que permita controlar, direccionar y supervisar las áreas de mayor control interno (caja, bancos e inventarios) de la empresa de una manera óptima.
- ✓ Mejorar los procesos existentes de cada una de las áreas objeto de estudio permitiendo obtener una seguridad eficiente, razonable y eficaz dentro de la organización.
- ✓ Contar con reglamento específico para las áreas de contabilidad y los procesos de ventas e inventarios evitando errores o irregularidades en el desempeño de sus trabajadores.
- ✓ Lograr que el manual propuesto sea una guía a utilizar por el personal de la empresa, mejorando así las actividades realizadas y disminuyendo algunos riesgos existentes.

1.2 IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

Para la realización de un manual de control interno basada en el enfoque COSO II, es importante porque está compuesto por los elementos necesarios que pueden contribuir al control interno de la empresa el SIBE. Estos elementos están comprendidos en COSO, e incorpora la novedad de COSO ERM identificando los riesgos que se dan en las empresas y en las diferentes actividades que realizan.

El manual cuenta con objetivos, políticas, procedimientos, flujogramas y formatos utilizables en el control interno en las áreas más vulnerables, que en este caso son los procesos de ventas e inventarios del SIBE, es así como se puede tener mejores resultados y alcanzar los objetivos planteados.

El manual ayudará a mejorar el control interno y a desarrollar mejor los procesos contables de la entidad, identificando los riesgos que se puedan presentar por las siguientes razones:

- ✓ El no llevar un sistema contable adecuado para los registros de las ventas y de la mercancía que ingresa y la que se vende, lo cual hace que la información que se genera en los informes financieros sea poco confiable para la toma de decisiones.
- ✓ Proteger a la empresa de los riesgos financieros que puedan afectar los ingresos, la cartera, los inventarios y demás actividades contables que no revelen de manera clara y oportuna la información a la gerencia.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Debido a los riesgos que corren las empresas importadoras de productos electrónicos e informáticos, en especial el SIBE; ya sean estos riesgos internos o externos, y a las operaciones que realizan es necesario el diseño de un manual de control interno basado en el enfoque COSO II, dotara a la gerencia y a la administración general de una herramienta que permitirá brindar los controles pertinentes para que sus labores se realicen de manera eficiente y eficaz. También permitirá que los procesos y actividades se realicen con seguridad razonable y así se evita o se disminuye el cometer errores y fraudes.

Al establecer el manual, en la empresa se dotara a los trabajadores de un documento guía para entender el procedimiento de las actividades y procesos a realizar de forma eficiente y audaz.

2. EVALUACIÓN DE LOS POSIBLES RIESGOS

Los resultados que se obtuvieron en la visita y entrevista hecha al gerente de Distribuciones EL SIBE demostraron que existen riesgos en todas las áreas; especialmente en los procesos de ventas e inventarios, haciendo que estos sean de poca confianza para la toma de decisiones.

A continuación se indica los posibles riesgos que pueden darse en los procesos ya antes mencionados y que mediante la propuesta del manual de control interno basado en el enfoque COSO II se trataran de mitigar:

Tabla N° 7: Cuadro de Análisis de Riesgos.

ACTIVIDAD	POSIBLES RIESGOS
ADMINISTRACIÓN GENERAL	
La empresa carece de manuales de control, de procedimientos e indicadores de rendimiento.	Generar errores que afecten a la empresa como resultado de las actividades deficientes.
Los planes de capacitación dentro de la entidad son limitados.	El rendimiento de los empleados es mínimo dentro de la empresa y afecta el cumplimiento de los objetivos y propósitos establecidos.
Falencia de un código de ética dentro de la organización.	Algunos comportamientos inadecuados por parte de los trabajadores que afecte el ambiente laboral.
Existe un limitado conocimiento por parte de los trabajadores en cuanto a la misión y visión de la empresa ya que estos no están formalmente establecidos.	Los empleados no se involucran con las actividades diarias y por ello se interfiere en el logro de los objetivos planteados.
No hay una adecuada asignación de actividades por parte del gerente.	Existencia de tiempo de ocio que provoca un gasto innecesario para la entidad.
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	
No existe un reglamento formal específico para esta área.	Las actividades no se realizan de manera eficiente.

Análisis limitado de la información contable que se genera	Decisiones no adecuadas y correctivos no oportunos.
El respaldo de la información contable no se hace de manera constante.	Se pierde la información.
No se ha realizado una auditoria a la empresa.	No se sabe si hay irregularidades en la información contable y administrativa.
DEPARTAMENTO DE VENTAS	
No hay un manual de control específico.	Bajo desempeño por parte de los colaboradores del área.
No se realiza un pronóstico de ventas.	Se puede presentar un stock de inventarios.
No se efectúan estrategias de ventas a mediano y largo plazo.	No hay forma de atraer nuevos clientes.
No tienen un orden en el manejo y archivo de soportes de ventas.	Se presta para errores y una errónea presentación de la información en el sistema.
DEPARTAMENTO DE INVENTARIO	
La empresa carece de políticas y un manual para esta área.	Se puede producir perdidas de los insumos
No hay un buen manejo de la mercancía que llega.	Inventario dañado y perdida del mismo por un mal sistema de orden y registro.
El área no cuenta con una adecuada distribución de funciones.	Facilidad para cometer irregularidades por parte de ciertos colaboradores de la entidad.

Fuente: Diseñado por las autoras.

2.2 DESARROLLO DEL MANUAL

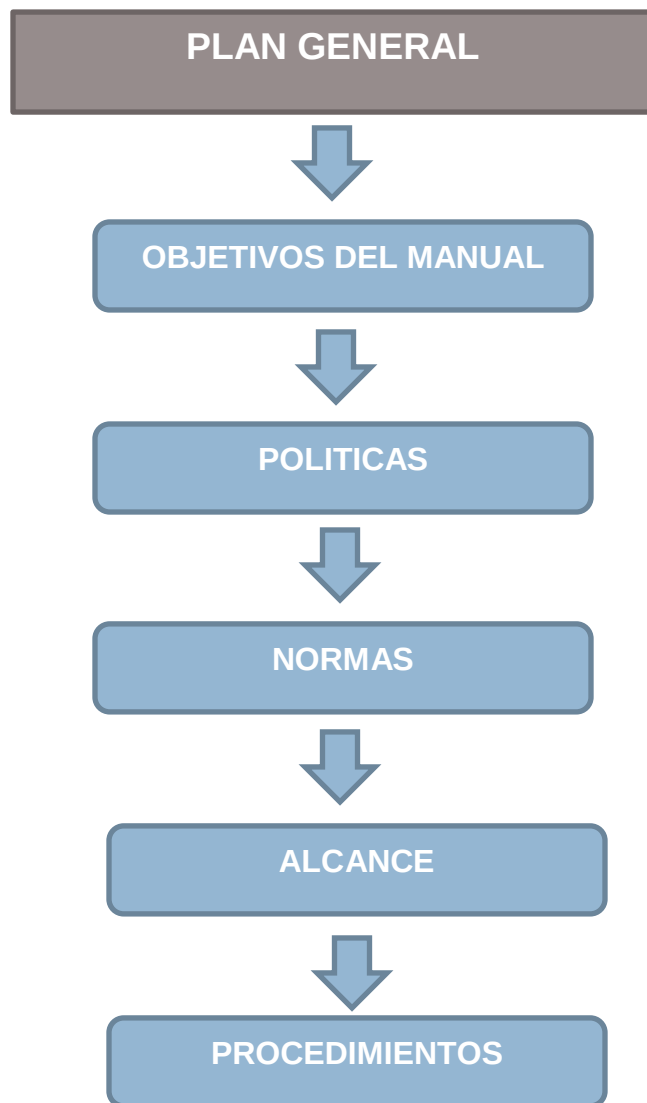
FASE I

PLAN GENERAL

INTRODUCCIÓN

En la fase I se presentan generalidades, los objetivos a los que está orientado el manual, las políticas que se establecerán y que regirán las actividades a realizar, los procedimientos que se llevaran a cabo indicando a la persona responsable, igualmente para la realización de dichas operaciones contables se propone utilizar una herramienta muy efectiva de control interno y flujogramas los cuales representan en forma sencilla y eficaz como comprender la secuencia de los flujos de la actividad u operación a realizar.

Grafica N° 10: Plan de manejo para el manual



Fuente: Diseñado por las autoras

2.3 OBJETIVOS DEL MANUAL

- ✓ Proporcionar procedimientos a seguir en actividades del control interno para inventarios y ventas en el Sibe.
- ✓ Alcanzar una mejora en el área de control interno en las operaciones que se realizan en la parte práctica y en los registros contables
- ✓ Lograr la eficiencia en las actividades operativas, contables y financieras (inventarios y ventas) que se desarrolle en la empresa distribuciones el Sibe.
- ✓ Generar información oportuna y confiable para la toma de decisiones, la cual se refleja en los informes de los estados financieros.

2.4 POLÍTICAS DEL MANUAL

- ✓ Proporcionar los lineamientos a seguir en forma oportuna en lo referente a recursos como el tiempo, haciendo de forma práctica y eficaz cada proceso a realizar.
- ✓ Dotar de criterios técnicos y oportunos a la administración y a la gerencia de la empresa, que estos le sean útiles y que le proporcionen un beneficio para disminuir así los las dificultades o riesgos.
- ✓ Contribuir a una mejora sustancial de los recursos, así como de su optima inversión y uso razonable de los mismos.
- ✓ Disminuir el riesgo en el área contable y financiera respecto a la adecuada maximización de los recursos de la empresa.

2.5 NORMAS DEL MANUAL

- ✓ Para realizar un adecuado control interno e identificar los riesgos internos y externos, es necesario hacer un estudio de los riesgos y realizar mapas de riesgos y matriz de control por la gerencia y así mejorar las operaciones contables; por lo cual se debe crear los formatos.
- ✓ Es necesario guiarse por los procedimientos y políticas que establece el manual para evitar errores a la hora de realizar las actividades.
- ✓ Debe aplicarse los análisis respectivos de monitoreo de los controles, en cuanto a su funcionamiento y durante su proceso de aplicación para detectar posibles desviaciones y no cumplimiento de los mismos.

2.6 ALCANCE DEL MANUAL

El manual está diseñado para ser ejecutado por todo aquel que esté relacionado de forma directa o indirecta con el control interno de la entidad, ya sea contable o financiero; para tal fin se delegara las obligaciones a los encargados de ejecutar y administrar el control interno.

2.7 PROCEDIMIENTO DEL MANUAL

Se han elaborado pasos o procedimientos a seguir orientados a la efectividad del control interno y a las actividades que se identificaron para ser mejoradas, como lo son actividades contables, operaciones financieras, actividades operativas como el control de inventarios, ventas y compra de mercancía.

- 1.** Establecer la estructura de autoridad así como las funciones pertinentes de cada integrante (cada integrantes tendrá definido sus tareas con el fin en común mejorar las áreas en cuestión).
- 2.** Especificar los objeticos relevantes para que los inventarios y ventas ejecutando su cumplimiento y monitoreándolos de manera periódica.
- 3.** Identificar y evaluar los riesgos de los inventarios y ventas para solucionarlos de manera oportuna.
- 4.** Analizar los cambios que se presentan; movimientos fuera de lo común que nos indique problemas.
- 5.** Se debe mantener la comunicación entre las áreas y reuniones periódicas para comunicar hallazgos a la gerencia.
- 6.** Igualmente el gerente debe realizar su propia evaluación de acuerdo a la información obtenida

FASE II

APLICACIÓN DEL COSO II EN LA EMPRESA IMPORTADORA DE PRODUCTOS ELECTRONICOS E INFORMATICOS EL SIBE

INTRODUCCION

En esta fase se ha desarrollado la aplicación de los 8 componentes del COSO II con el propósito de las medianas y pequeñas empresas importadoras de productos electrónicos e informáticos como lo es Distribuciones el Sibe orienten sus operaciones, en base a una estructura organizacional adecuada a sus actividades, que cuenten con valores éticos para cumplir las partes internas y externas de toda organización; asimismo deberán identificar aquellos procesos interno y externos que generan riesgos que afecten de una u otra manera sus operaciones contables y financieras y dar la respuesta a estos riesgos como una alternativa de solución.

También deberán llevar a cabo unas actividades de control, comunicación y monitoreo con el objetivo de establecer que todas las labores se están desarrollando eficazmente.

3 ESQUEMA DE LA APLICACIÓN DEL COSO II EN LA EMPRESA EL SIBE

Aquí se tomara en cuenta los 8 elementos que conforman el COSO II; a manera de paso a paso:

Grafica N° 11: Esquema del COSO II



Fuente: Diseñado por las autoras.

PRIMER ELEMENTO

3.1 AMBIENTE INTERNO

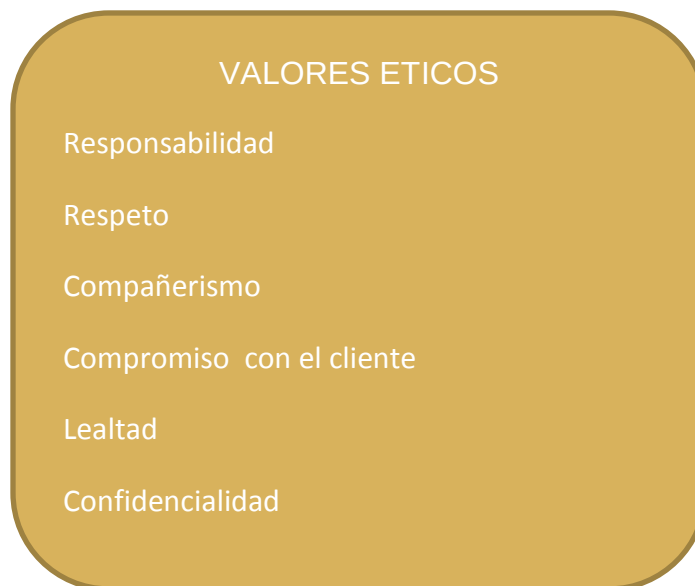
El ambiente interno de la empresa es trabajar en función de lograr una cultura ética dentro de las medianas empresas como la importadora Distribuciones el SIBE y al mismo tiempo establecer en las personas una filosofía hacia la detección de posibles riesgos que puedan ocurrir y afectar los objetivos ya establecidos.

3.1.1 Elementos del Ambiente Interno

a) Valores Éticos Institucionales

Los valores de la empresa el SIBE deben estar basados en el sentido de pertenencia que tenga sus trabajadores, en el desarrollo de una cultura de confianza y fidelidad hacia el trabajo en equipo, dichos valores deben darse a conocer ya sea que estén a la vista para su cumplimiento y aplicación dentro de la empresa y son los siguientes:

Grafica N° 12: Valores Organizacionales de la entidad



Fuente: Diseñado por las autoras.

Todo el personal debe tener en cuenta también la misión y visión de la entidad el SIBE.

MISIÒN

Somos una empresa de comercialización de productos electrónicos e informáticos en el área de telefonía móvil, Cd`s, DVD, USB, MP4, Electrodomésticos, Radios y artículos para el hogar; confiable, eficiente y ética; orientada a satisfacer las necesidades y aspiraciones de nuestros clientes. Somos un aporte positivo para la sociedad, generando empleo directo e indirecto dentro de un buen ambiente de trabajo, pagando impuestos y obteniendo un justo margen de utilidad.

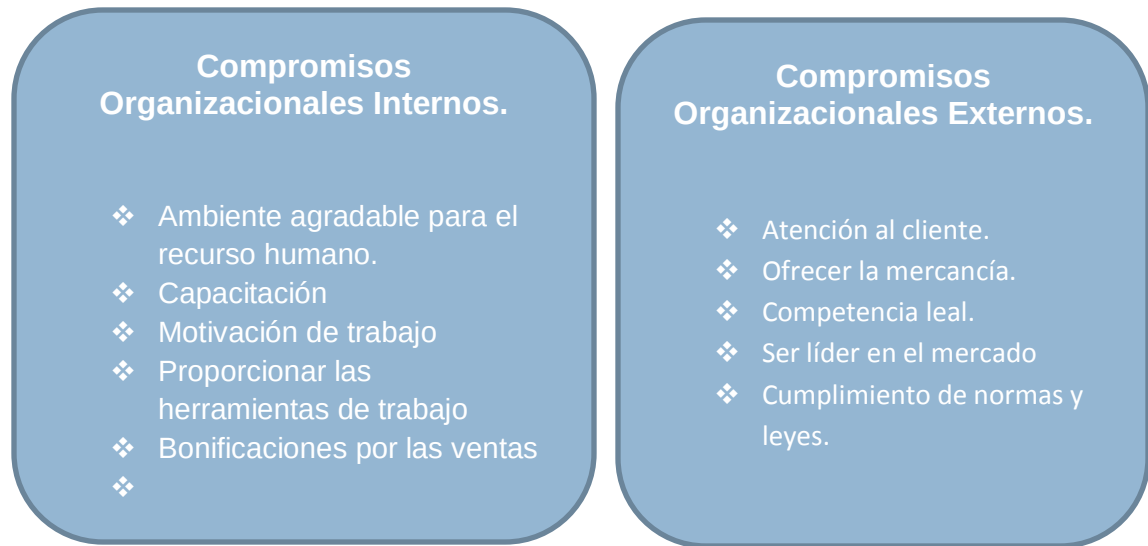
VISIÒN

Ser para el año 2018, líder en la comercialización de productos y servicios en el sector de telefonía móvil y demás artículos para el hogar, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, accionistas, capital humano y sociedad en general.

b). Compromiso Organizacional

El compromiso de responsabilidad para las empresas distribuidoras como el Sibe es relevante en el cumplimiento de sus obligaciones las cuales adquiere con las partes internas y externas de la organización, estas son:

Grafica N° 13: Compromisos Internos y Externos



Fuente: Diseñado por las autoras.

Las ventas de acuerdo a los compromisos internos

Las ventas deben estar encaminadas por la actitud de los trabajadores los cuales como se enuncia en la gráfica dependerá de la motivación y capacitación además de las herramientas proporcionadas adecuadas para cumplir con el objetivo incrementar las ventas.

De acuerdo a los compromisos externos

Las ventas están relacionadas directamente con el mercado y su posicionamiento lográndose a través del liderazgo una competencia leal y la atención que se les brinda a sus clientes.

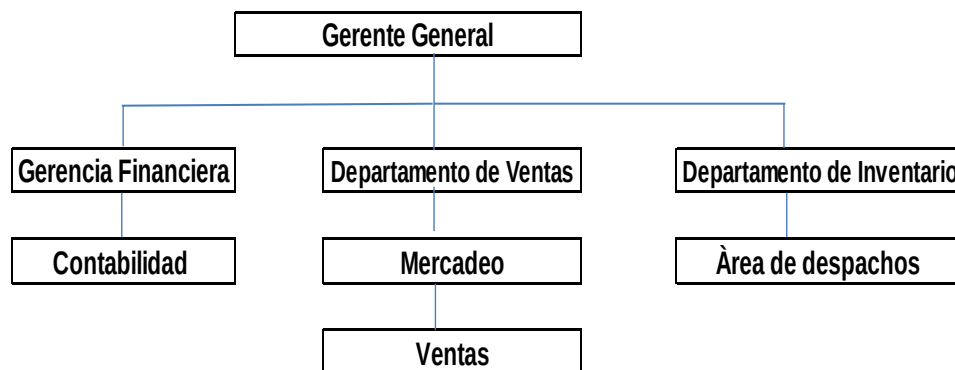
Los inventarios de acuerdo a los compromisos internos

Dependerán del orden que se le da a su proceso desde su entrada a la entidad como su manejo hasta la entrega final al cliente por esto es necesario el mayor compromiso en mejorar el orden en el almacenamiento de esta

En cuanto a los compromisos externos

Los inventarios deberán reflejar el obligación y la seriedad de la empresa entregando la mercancía con la mejor calidad posible y a tiempo oportuno.

Gráfico N° 14: Propuesta de la Estructura Organizacional para la empresa



Fuente: Diseñado por las autoras.

SEGUNDO ELEMENTO

3.1.2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Son los objetivos que la mediana empresa Distribuciones el Sibe quiere alcanzar ya sea a corto o largo plazo, que están orientados en lograr la eficiencia y efectividad de las operaciones contables y cumplimiento de leyes y normas.

3.1.3 OBJETIVOS DE LA EMPRESA DISTRIBUCIONES EL SIBE

a). Alcanzar un alto Posicionamiento en el Mercado

Este posicionamiento se construye a partir de la percepción que tiene el consumidor de la marca de forma individual y respecto a la competencia. Es un proceso mediante el cual se busca que la empresa llegue hasta donde quiere, esto se logra por medio de la Diferenciación, que no sea imitable en un corto plazo, que establezca beneficios relevantes para el consumidor y esta posición debe ser rentable para la entidad.

b). Crecimiento de Ventas

Estas pequeñas empresas que importan centran sus objetivos en incrementar sus ventas, de esta forma pueden plantear nuevas estrategias de marketing y así obtener mayor rentabilidad para el negocio.

Estrategias para el incremento de las ventas

- ✓ Realizar estudios de mercados
- ✓ Vender a un precio más bajo que la competencia, pero dentro de lo razonable
- ✓ Estrategias de propaganda y publicidad
- ✓ Buscar nuevos mercados

La empresa el Sibe debe establecer sus objetivos en base a los planes y las meta que se quieran alcanzar y determinar los riesgos que impidan su cumplimiento de dichos objetivos.

TERCER ELEMENTO

3.2 IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

Es identificar los eventos que generan posibles riesgos y oportunidades que puedan afectar o beneficiar los objetivos que se ha trazado a corto y largo plazo la empresa el SIBE y también establecer los riesgos en las operaciones contables y financieras.

3.2.1 Eventos

Tabla N° 8: Eventos Negativos y Riesgos

NEGATIVOS	RIESGOS
Catàstrofes Naturales	Terremoto Incendio Huracanes Inundaciones Mal clima
Cambios Economicos	Tasas de interes alta Riesgo de credito Riesgo Cambiario Reestructuraciones Liquidez
Aspectos Politicos	Inflacion Impuestos
Talento Humano	Imagen de la empresa Informacion confiable Informacion Confidencial Ambiente interno de trabajo Trabajo en equipo
Inconsistencias Contables	Control interno Registros sin soportes Registros contables inadecuados Atrasos contables

Fuente: Diseñado por las autoras.

Los aspectos negativos como: Catástrofes naturales, Cambios económicos, aspectos políticos e inconsistencias contables afectan los inventarios y las ventas de la empresa Distribuciones el Sibe.

Tabla N° 9: Eventos Positivos y sus Oportunidades

POSITIVOS	OPORTUNIDADES
Infraestructura	Organización administrativa
Tecnologicos	Sistema informatico contable
Sociales	Innovacion de mercancia Donacion de mercancia restante
Competencia	Plan de mercadeo Facilidades de tramite a los clientes Atencion al cliente Asesoría al cliente del producto Imagen de la empresa

Fuente: Diseñado por las autoras.

CUARTO ELEMENTO

3.2.2 VALORACIÓN DEL RIESGO

Consiste en realizar un análisis para detectar los riesgos que los procesos de ventas e inventarios tienen y analizar cómo estos pueden afectar los objetivos propuestos por la empresa, así como sus operaciones contables y fuentes de financiamiento.

Tabla N° 10: Análisis de Riesgos

RIESGO	CONSECUENCIA
Incendio	Perdidas de mercancías
Huracanes	Perdidas Cuantitativas
Inundaciones	Perdidas Cuantitativas
Mal clima	Aumento en los costo de mercancía
	Demora en la llegada de los artículos
Tasas de interes alta	Aumento en los precios de los artículos
	Aumento en las tasas de interes para los creditos adquiridos
	Falta en suministros de materiales
Riesgo de credito	Embargo del establecimiento o otros bienes
Riesgo Cambiario	Caída del Dólar ante el Euro
Reestructuraciones	Indemnización
Liquidez	Incapacidad para cubrir deudas
Inflación	Aumento del costo de producción
	Perdida del poder adquisitivo de los clientes
Impuestos	Aumento del costo de producción y baja en las ventas
Imagen de la empresa	Desconfianza en la empresa
Información confiable	Clasificación crediticia
Información confidencial	Disminución de las ventas y no cumplimiento de metas y objetivos
Ambiente interno de trabajo	No consecución de los objetivos planteados
Trabajo en equipo	Falta de apoyo y comunicación
Control interno	Faltantes de efectivo
	Faltante de materiales
	Resguardo de activos fijos
	Exceso de mercancía
	Demandas y quejas de clientes
	Multas y recargos a la empresa
Registros sin soporte	Liquidez financiera
	Multas
Registros contables inadecuados	Mala clasificación por el sistema y por el trabajador
Área de Ventas	No hay un manual de control específico
	Bajo desempeño por los responsables del departamento
	No es muy frecuente la realización de algún pronóstico de ventas
	Se puede presentar deterioro de mercancía y desorden al registrar
	Mala información sobre los artículos a vender
	No se realizan estrategias de venta a mediano y largo plazo
	No hay un control anticipado por las mercancías compradas
	No se maneja un orden para el archivo de los soportes de ventas
Mercancía no fabricada por la empresa	Se puede producir pérdida de los insumos por no tener un control interno
	No hay un buen manejo y conteo de la mercancía que llega
	Inventario dañado y pérdida del mismo por un mal sistema de orden y registro
	El área de despachos no tiene la fluidez necesaria de la mercancía
	No se cuenta con una adecuada distribución de tareas

Fuente: Diseñado por las autoras

3.2.2 MAPA DE RIESGOS

El mapa de riesgos es un instrumento metodológico mediante el cual se identifica un conjunto ordenado y flexible de factores que pueden dar origen a irregularidades, algunas veces errores no con intención y a hechos fraudulentos y de corrupción. Con estos mapas se califica la presencia del riesgo y se prevén sus posibles daños.

También es una herramienta gerencial que puede adaptarse a las necesidades y objetivos. Es posible diseñar estrategias orientas a controlas o minimizar la presencia de los posibles riesgos.

Tabla N° 11: Mapa de Riesgos

MAPA DE RIESGOS
Tasas altas de interes debido al deterioro de la economia a nivel mundial
Falta de plan para mitigar los riesgos de credito
Cambio constante en la devaluacion del dólar ante el Euro
Falta de una buena estructura organizativa de la empresa
Insolvencia economica debido a informacion inoportuna y confiable
Incendio de la bodega de materiales o mercancia
Terremoto imprevisto que dañe la estructura de la entidad y maquinarias
Huracanes que puedan dañar las estanterias y edificaciones
Un invierno fuerte que suspenda las labores de trabajo
Sustraccion de informacion confidencial para la competencia
Aumento de los impuestos
Malos registros contables
Atrasos contables y registros
Falta de un buen control interno en el area contable y financiera
AREA DE VENTAS
Registros contables sin soportes
Generar una mala imagen por el mismo personal de la empresa el SIBE
No hay un manual de control especifico para el area de ventas
Bajo desempeño por los responsables del departamento
No es muy frecuente la realizacion de un pronostico de ventas
Se puede presentar deterioro de mercancia y desorden al registrar
AREA DE INVENTARIOS
No se maneja un orden para el archivo de los soportes de ventas
Se puede producir perdida de los insumos por no tener un control interno
No hay un buen manejo y conteo de la mercancia que llega
Inventario dañado y perdida del mismo por un mal sistema de orden y registro
No se cuenta con una adecuada distribucion de tareas

Fuente: Diseñado por las autoras

3.3 MATRIZ DE RIESGOS

La empresa Distribuciones el Sibe, se enfrentan a posibles riesgos identificados para este sector, los cuales tienen una incidencia para el cumplimiento de sus objetivos. Es por eso que la entidad debe identificar esos riesgos, clasificarlos y evaluar el impacto que puede generar su realización y buscar la forma de mitigarlos para que su huella sea lo mínimo posible; por ello es pertinente elaborar una matriz de riesgo y evaluarla.

Tabla N° 12: Matriz de Riesgos.

MATRIZ DE RIESGOS										
RIESGOS INTERNOS					RIESGOS EXTERNOS					
Operaciones contables - financieras por áreas de gestión	Riesgo Operacional en Ventas y Inventarios	Riesgo de Liquidez	Riesgo Crediticio	Riesgo de Tasas Altas de interes	Riesgo de Liquidez	Riesgos de Informes	Riesgo de Imagen	Riesgo de Catastrofe	Riesgo Politico	Frecuencia
Junta Directiva										
Contratos de Venta										
Gerencia Financiera (ventas)										
Efectivo										
Finanzas										
Prestamos Bancarios										
Contabilidad (inventario)										
Ventas										
Compras										
Depreciaciones										
Proveedores										
Costos										
Maquinaria										
Gerencia de RRH										
Indemnizaciones										
Gerencia de Ventas										
Ventas										
TOTALES										

Fuente: Diseñado por las autoras.

Para el análisis de riesgos se ha utilizado el proceso de COSO, se han identificados aspectos internos y externos de la empresa. La calificación de riesgos es la siguiente:

De 1 a 2 riesgo bajo, 3 riesgo medio y 4 a 5 riesgo alto.

QUINTO ELEMENTO

3.4 RESPUESTA AL RIESGO⁷⁰

La gerencia de la empresa Distribuciones el Sibe deberán desarrollar acciones que le ayuden a encontrar posibles respuestas en cuanto a: compartir, mitigar y evitar los riesgos resultantes de operaciones contables y financieras.

Tabla N° 13: Respuesta a los Riesgos

RIESGO IDENTIFICADO	MITIGACION DEL RIESGO
Efectivo (Area de Ventas)	Elaborar matrices de control del efectivo, para la prima y venta de articulos al contado.
Tasas de interes altas (Inventarios)	Determinar las instituciones que ofrecen tasas mas bajas y proveedores con precios mas economicos en sus articulos.
Crediticio	Efectuar los abonos por las ventas relizadas y tener un plan de mercadeo bien establecido.
Liquidez	Poveer los estados financieros a las respectivas instituciones financieras con informacion real para no ser mal calificados.
Estructura Organizativa	Estructurar un buen y amplio organigrama de la entidad
Incendios	Realizar planes de contingencia para el personal, asi como reforzar alguna construccion o maquinaria.
Huracanes	Se resuelve por medio de planes de contingencia.
Inundaciones	Tener un plan para evacuar la mercancia y a los trabajadores de la empresa.
Mal clima	Estipular en el presupuesto el costo de fletes de mercancias traída de otra ciudad, por un mal clima.
Imagen de la Empresa	El personal debe vestir adecuadamente y dar una buena atencion a los clientes.
Inflacion	No exagerar en el precio de la mercancia Reducir costos y no aumentar excesivamente el precio a los bienes.

⁷⁰ Concepto hecho por las autoras.

RIESGO IDENTIFICADO	MITIGACION DEL RIESGO
Impuestos	Buscar una buena asesoria, para asi hallar una solucion a la problemática.
Informacion Confidencial	Evitar la fuga de informacion hacia la competencia.
Informacion Confiable	Los datos e informes de los estados financieros deben ser reales.
Ambiente Interno de trabajo	Evitar descontento y pereza por parte de los empleados
CONTROL INTERNO	
Faltantes de Efectivo	Elaborar matrices de control de efectivo y de esta manera evitar perdidas.
Faltante de articulos o mercancia	Efectuar levantamiento de inventario
Exceso de mercancia	Programar las compras de forma semanal para evitar esto.
Reguardo de Maquinaria	Ejercer una supervision de la vida util y el estado de la maquinaria.
Demandas	Elaborar contratos de forma legal a los contratistas.
Sanciones y Recargos	Elaborar informes del impuesto de renta y el iva a pagar
Aumento de los precios en la mercancia	No depender de un solo proveedor y ejercer un control de precios de la mercancia mediante cotizaciones.
Suministro de bienes o articulos	Elaborar un plan de suministro de articulos de forma semanal.
Inventarios	Elaborar los kardex de control de materiales para entradas y salidas. Generar supervision al momenot de analizar las facturas y registros contables.
Ventas	Manejar cuidadosamente los soportes de ventas y realizar un adecuado pronostico y estrategias de venta mensual.

Fuente: Diseñado por las autoras.

SEXTO ELEMENTO

3.5 ACTIVIDADES DE CONTROL

Es desarrollar las políticas y procedimientos que se deben establecer como medida para identificar que se están llevando a cabo los distintos tipos de controles implementados para reducir los riesgos encontrados en la administración y operaciones contables de la empresa el SIBE.

3.5.1 Políticas y Procedimientos de control

Las actividades de control incluyen estas políticas y procedimientos de control que ayudan a que las operaciones se estén llevando a cabo de forma idónea y eficiente.

Gráfico N° 15: Actividades de Control.

ACTIVIDADES DE CONTROL
* Establecer objetivos, procedimientos, políticas y formatos como medio de control interno. * Asegurar que todas las operaciones contables de la empresa se estén llevando a cabo según los objetivos trazados. * Actividades de control en todas las operaciones contables y financieras. * Asegurar la exactitud y veracidad de las transacciones mediante programas o actividades de control pertinente.

Fuente: Diseñado por las autoras.

SEPTIMO ELEMENTO

3.6 INFORMACION Y COMUNICACIÓN⁷¹

La Información es necesaria en la entidad para ejercer las responsabilidades de Control Interno en soporte del logro de objetivos. La Comunicación ocurre tanto interna como externamente y provee a la organización con la información

⁷¹ Consejo.org.ar. "COSO II, versión 2013". [En línea]. [Consultado el 11/04/2017]. Disponible en http://www.consejo.org.ar/comisiones/com_43/files/coso_2.pdf

necesaria para la realización de los controles diariamente. La Comunicación permite al personal comprender las responsabilidades del Control Interno y su importancia para el logro de los objetivos.

3.6.1 Canales de Comunicación

La empresa comercializadora de productos electrónicos e informáticos Distribuciones el Sibe, deberá buscar canales apropiados de comunicación para transmitir información relevante a través de:

Reuniones Semanales: Ayudan a fomentar una comunicación abierta en todos los niveles jerárquicos de la organización.

- Realizar reuniones por lo menos 1 vez al mes.
- Brindar información que se de interés para el logro de los objetivos.
- Se debe comunicar información importante sobre las operaciones contables y financieras a las partes involucradas.
- Las decisiones que afecten directamente al personal de la empresa deben ser comunicadas
- Se debe informar sobre el logro de los objetivos ya alcanzados.

Correo Electrónico: A través de este medio se puede hacer una comunicación más efectiva, enviando correos que sean de interés para todos los empleados y administrativos; se usa como almacenamiento de datos y facilita los flujos de información.

- Comunicar a los clientes de nuevos productos y ofertas.
- Realizar una agenda diaria de los asuntos que se quieren informar por medio de un correo electrónico.
- Entablar comunicación con los proveedores sobre programación de pedidos y formas de pago del mismo.

Carteleras: Por este método la comunicación resulta más fácil y entendible.

- Sirve para transmitir información corta
- Se pueden comunicar fechas de reuniones o días de celebración importante.

Boletines: Ayuda a brindar información de mucha relevancia y facilita que esta se pueda extender.

- La información puede ser conocida de forma individual por parte de los empleados
- Se puede comunicar información de corto y largo plazo.

OCTAVO ELEMENTO

3.7 MONITOREO

En este paso final, se debe asegurar que cada uno de los elementos del control interno, incluidos los controles para efectuar los principios dentro de cada componente están presentes y funcionando de manera correcta.

Para obtener un buen cumplimiento de este elemento se debe:

- Supervisar las áreas que presentan mayor riesgos.
- Verificar que los flujos de información sean efectivos.
- Realizar evaluaciones del desempeño del personal.
- Programar monitores que detecten las fallas
- Verificar que las operaciones contables se están llevando a cabo de acuerdo a las recomendaciones hechas por el contador de la empresa.
- Establecer y realizar pruebas para comprobar la mejora continua.

9. CONCLUSIONES

Una de las principales conclusiones es entender cuál es el enfoque del modelo COSO II y su importancia en la organización y control interno de las empresas, en este caso en la distribuidora “el Sibe” cuando se comprende la necesidad del control y su importancia, puede diseñarse y construirse un manual eficaz, que acabe de alguna manera con los errores presentados por la falta de organización y estructura en la mayoría de las empresas.

El diseño de la herramienta y su posterior diagnóstico, son elementales a la hora de evaluar los procesos de las empresas; pues los informes medidos por el sistema COSO II permiten abarcar de una forma segura el desempeño y supervisión de un negocio, siendo este un ambiente de control para toda formación empresarial.

A través de la conceptualización con teorías y conceptos podemos desglosar la importancia del modelo COSO y a partir de allí generar estructuras, que permitan que las empresas consideren elemental el control en los inventarios y las ventas, pues un buen control es señal de un crecimiento continuo empresarial, evitando los errores y falencias con un sistema que regule adecuadamente cada área o funcionamiento.

La aplicación del manual de control interno basado en COSO II contribuye de muchas maneras, en la disminución de riesgos internos y externos, de varias formas minimiza los riesgos que pueden afectar directamente a la empresa. Aumenta en gran medida la rentabilidad, disminuyendo en gran medida las pérdidas, mejora y aumenta en gran medida un control de desarrollo y verificación, aumenta la información y contribuye a que el funcionamiento empresarial sea acorde a las necesidades y al mercado actual.

Es necesario monitorear los riesgos, estar presentes en cada área que corresponda a la empresa, para la distribuidora “EL SIBE” es de gran ayuda una implementación de un manual de este tipo, que intervenga de forma eficaz en el control de ventas e inventarios, contribuyendo a un mejoramiento continuo, y a una regulación basada en factores reales, sin descuidar aspectos igualmente

relevantes, como son las pérdidas, los costos, la estructuración, la mano de obra, y el fortalecimiento empresarial a partir de un desarrollo y trabajo en equipo permanente.

El control interno en las ventas en distribuciones el Sibe ayudara a fomentar la revisión en el área de mayor relevancia incrementando su control y desarrollo de una manera más efectiva y garantizando su crecimiento desde el interior al exterior

En cuanto al control interno en los inventarios se garantizara una adecuada evaluación y seguimiento para el adecuado proceso y orden en la estructura de la entidad

Velando porque estas actividades de mayor importancia cumplan con el objetivo en común y que la información proporcionada por los mismos sea confiable.

10. RECOMENDACIONES

Es de vital importancia realizar manuales escritos, con el fin de fortalecer los conocimientos de la gerencia, y los empleados de las empresas, que permitan un mejoramiento continuo, minimicen las pérdidas, y generen nuevas estrategias de control y producción.

Es importante diseñar códigos referentes a los manuales que enseñen a los empleados el uso y el control de cualquier procedimiento que la empresa considere necesario, de esta forma se evitara falencias y errores por desconocimientos de los modelos respectivos en cuanto al control interno.

Es importante tener una comunicación continua con los empleados, ya que en ocasiones los empleados expresan falta de comunicación entre la administración o la gerencia con los demás trabajadores; en el control interno es importante que todos los pertenecientes a las compañías tengan claro el funcionamiento, y la importancia del control para un desarrollo más óptimo y eficaz dentro de las empresas.

Es importante realizar auditorías por lo menos una vez al año, permitiendo detectar falencias y errores, esto ayudara a corregir pérdidas, sino se realiza en cuanto al control interno puede generar falencias, pérdidas y fallas en el mercadeo y la producción.

El ideal de las empresas es optimizar los recursos y ayudar a que exista un control estable, por ello el manual de control basado en el modelo COSO II, permitirá en gran medida mejoramientos continuos y un control que minimice las falencias y aumente la productividad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ✓ CEPEDA A. Gustavo. Auditoría y Control Interno. Ed. McGraw-Hill. 2000. p.7
- ✓ ENRÍQUEZ, Gaudy. “Técnicas e instrumentos de investigación”. Ed. 2016. p. 3, 4, 5, 8, 12, 14.
[En línea]. [Consultado el 31/05/2016]. Disponible en <https://es.scribd.com/doc/77185549/Tecnicas-e-Instrumentos-de-Investigacion>
- ✓ MANTILLA, Samuel Alberto. “Control Interno Estructura Conceptual Integrada”. Ed. Santa fe de Bogotá D.C, 1997. p. 7

WEBGRAFIA

- ✓ ABELLA RUBIO, Ramón. “COSO II y la gestión integral de riesgos del negocio” Estrategia Financiera, nº 225. p 21-22. [Febrero 2006]. [En línea]. [Consultado el 25/05/2016]. Disponible en pdfs.wke.es/6/6/7/3/pd0000016673.pdf
- ✓ -----, “COSO II y la gestión integral de riesgos del negocio” Estrategia Financiera, nº 225. p. 22-23. [Febrero 2006]. [En línea]. [Consultado el 25/05/2016]. Disponible en pdfs.wke.es/6/6/7/3/pd0000016673.pdf
- ✓ ACTUALICESE.COM, “Control interno: Tipos de control y sus Elementos Básicos”. [En línea]. [Consultado el 09/09/2016]. Disponible en <http://actualicese.com/actualidad/2015/06/11/control-interno-tipos-de-control-y-sus-elementos-basicos/>
- ✓ ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. “DECRETO 2649 de 1993”. [En línea]. [Consultado el 09/09/2016]. Disponible en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9863>
- ✓ ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. “LEY 87 de 1993”. Diario Oficial D.F. [En línea]. [Consultado el 09/09/2016]. Disponible en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=300>
- ✓ APC COLOMBIA. “Control Interno, ley 83 de 1993”. [En línea]. [Consultado el 24/05/2016]. Disponible en <https://www.apccolombia.gov.co/?idcategoria=964>
- ✓ APC COLOMBIA. “Objetivos del sistema de control interno ley 87 del 1993, articulo 2”. [En línea]. [Consultado el 26/05/2016]. Disponible <https://www.apccolombia.gov.co/index.php?idcategoria=968>.
- ✓ ARENAS, María. “Reseña histórica de control interno”. [En línea]. [Consultado el 7/06/2016], Disponible en <https://prezi.com/teinonxuqghk/resena-historica-de-control-interno/>

- ✓ Asociación Española para la Calidad AEC 2016. “COSO”. [En línea]. [Consultado el 25/2016], Disponible en <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>
- ✓ BARAJAS PEREZ, Liliana. “Real Audiencia de Santafé de Bogotá”. [En línea]. [Consultado el 7/06/2016]. Disponible en antecedentesdelahistoriacolombiana.blogspot.com.co/2012/05/37-real-audiencia-de-santafe-de-bogota.html
- ✓ Blogspot.com. “Análisis Financiero”. [En línea]. [Consultado el 11/03/2017]. Disponible en <http://nandis21.blogspot.com.co/p/indicadores-de-rentabilidad.html>
- ✓ -----, “Análisis Financiero”. [En línea]. [Consultado el 11/03/2017]. Disponible en <http://nandis21.blogspot.com.co/p/indicadores-de-rentabilidad.html>
- ✓ C.P. y GONZALEZ AMBROSIO Amaro, Integrante de la Comisión de Desarrollo de Auditoria. “La importancia del control interno en la empresa”. [En línea]. [Consultado el 1/06/2016]. Disponible en <http://www.soyconta.mx/la-importancia-del-control-interno-en-la-empresa/>
- ✓ CABELLO RIQUELME, Nelson. “Auditoria, Contabilidad & Economía”. [En línea]. [Consultado el 24/2016]. Disponible en <https://blogconsultorasur.wordpress.com/2011/09/06/que-es-coso/>
- ✓ CARDONA QUINTERO, Leidy Vanessa. “Diseño del sistema de control interno contable para los procesos del disponible, inventario y cartera, para las cinco empresas comerciales más representativas dedicadas a la distribución mayorista del grano en el Norte del Valle”. Trabajo de grado. Cartago, valle. Universidad del Valle. Facultad Ciencias de la Administración. [Consulta 23/04/2016]. Disponible en <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/simple-search?query=trabajos+de+grado&submit=Buscar>

- ✓ Carmona, Jhon. “Teoría general de control”. [En línea]. [Consultado 25/05/2017]. Disponible en: <https://prezi.com/unkxfa9vzaue/teoria-general-de-control/>

- ✓ Chacon, Wladimir, (2002, enero 26). “conceptos de control interno”. [En línea]. [Consultado 25/05/2017]. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/conceptos-de-control-interno/>

- ✓ COLOMBIA. CÓDIGO DE COMERCIO. “Capítulo II, Deberes de los Comerciantes”. [En línea]. [Consultado el 10/09/2016]. Disponible en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102>

- ✓ COLOMBIA. ALCALDIA DE BOGOTÁ. “Constitución política de Colombia 1991; Capítulo 5, Art. 209 y Título X, Capítulo 1, Art. 269”. Diario Oficial Bogotá, D.C. [En línea]. [Consultado el 7/06/2016]. Disponible en www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125

- ✓ COLOMBIA. UNIVERSIDAD EAFIT (Escuela de Administración, Finanzas e Instituto Tecnológico). “LA AUDITORIA INTERNA MATERIA: Teoría general de la Auditoria”. [En línea]. [Consultado el 9/06/2016]. Disponible en www.eafit.edu.co/.../Nota%20de%20Clase%20%2026%20La%20Auditoria%20Interna.pdf

- ✓ Comercio y Aduanas. “Importar y su Relevancia”. [En línea]. [Consultado el 2/06/2016]. Disponible en <http://www.comercioyaduanas.com.mx/comoimportar/comopuedoimportar/120-que-es-importar>

- ✓ Comunidad Coomeva. “COSO II – ERM y el rol del Auditor Interno”. [PDF]. [En línea]. [Consultado el 25/05/2016]. Disponible en auditor2006.comunidadcoomeva.com/blog/uploads/1-PresentacinRafaelRuano-PriceWaterHouseCoopers-COSOI-ERMylRolDelAuditorInterno.pdf

- ✓ COMUNIDAD CRM. “Los 10 problemas frecuentes en áreas de ventas y marketing”. [En línea]. [consulta 12/04/2016]. Disponible en <http://www.comunidadcrm.com/pabloperalta/2012/05/29/los-10-problemas-frecuentes-en-areas-de-ventas-y-marketing/>

- ✓ CONSEJO.ORG. “Informe COSO II”. [En línea]. [Consultado el 10/09/2016]. Disponible en http://www.consejo.org.ar/comisiones/com_43/files/coso_2.pdf
- ✓ _____. “Informe COSO II”. [En línea]. [Consultado el 10/09/2016]. Disponible en http://www.consejo.org.ar/comisiones/com_43/files/coso_2.pdf
- ✓ CUMBAL, Jesica. “CONTROL INTERNO COSO II”. [En línea]. [Consulta 12/04/2016]. Disponible en coso2.blogspot.com.co
- ✓ DE LA TORRE, Juan. “Aparato eléctrico y electrónico”. [En línea], [8 septiembre del 2010]. [Consultado el 25/2016]. Disponible en <http://www.consumoteca.com/electrodomesticos/gestion-de-residuos/aparato-electrico-y-electronico/>
- ✓ Degerencia.com. “Ventas”. [En línea]. [Consultado el 25/2016]. Disponible en <http://www.degerencia.com/tema/ventas>
- ✓ Distribución Mayorista. “Importadora”. [En línea]. [Consultado el 25/05/2016]. Disponible en <http://www.alpormayor.ws/importadoras/>
- ✓ EL FINANCIERO. “Tres problemas comunes en los inventarios”. [En línea]. [costa rica]. [Consultado 26 abril del 2016]. Disponible en http://www.elfinancierocr.com/pymes/problemas-comunes-inventarios-solucionarlos_0_464953514.html
- ✓ FCCEA UNICAUCA. “Concepto de control interno”. [En línea]. [Consultado el 23/05/2016] Disponible en <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse83.html>
- ✓ GESTIOPOLIS.COM Experto. “¿Qué es inventario? *Tipos, utilidad, contabilización y evaluación*”. [En línea]. [Consultado el 26/05/2016]. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/que-es-inventario-tipos-utilidad-contabilizacion-y-valuacion/>
- ✓ GÓMEZ, Giovanni. “Manuales de procedimientos y su uso en control interno”. [En línea]. [Consultado el 24/05/2016]. Disponible en <http://www.gestiopoli.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/>

- ✓ GONZALEZ, María Elena. “El control interno”. [En línea]. [Consultado el 1/06/2016]. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/el-control-interno/>
- ✓ INSTITUTO PARA LA CALIDAD, PUCP (Pontificia Universidad Católica del Perú). “Beneficios de un sistema de control interno”. [En línea]. [Consultado el 1/06/2016], Disponible en <http://calidad.pucp.edu.pe/wiki-calidad/beneficios-de-un-sistema-de-control-interno#sthash.mNWJbxYO.dpbs>
- ✓ Investoteca Staff. “Rotación de cuentas por pagar”. [En línea]. [Consultado el 26/05/2017]. Disponible en: <http://investoteca.com/glosario/rotacion-cuentas-pagar/>
- ✓ KJ; Henderson y Demand Media. “Componentes de la estructura de control interno”. [En línea]. [Consultado el 1/06/2016]. Disponible en <http://pyme.lavoztx.com/componentes-de-la-estructura-de-control-interno-8182.html>.
- ✓ Leiva, Daniel (Consultor GIZ Departamento de Control Interno de la Contraloría General de la República. “Marco Conceptual del Control Interno”. [En línea]. [Consultado 25/05/2017]. Disponible en: http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/institucional/sistema_de_control_interno/Marco_Conceptual_SCI.pdf
- ✓ LIC. SELVA ALONSO, Jaqueline y LIC. CUAREZMA RODRIGUEZ, Yelba. “COSOS I y COSO II”. [En línea]. [Consultado el 26/05/2016]. Disponible en: <http://es.slideshare.net/scry01/coso-y-coso-erm>
- ✓ MATRICES DE RIESGO. “Guía para la realización de matrices de riesgo”. [En línea]. Consultado marzo 15 de 2017. Disponible en: www.eafit.edu.co/.../MANUAL%20PARA%20ELABORACION%20DE%20MATRIC...
- ✓ Martínez, Escarlette. “Auditoria Interna, Modelo coso II”. [Publicado el 24/11/2012]. [En línea]. [Consultado el 21/03/2017]. Disponible en <http://escarletteauditoria.blogspot.com.co/2012/11/httpwww.html>

- ✓ MINTIC (Ministerio de Tecnología y Comunicaciones). "Decreto 1537 de 2001". [En línea]. [Consulta 10/09/2016]. Disponible en <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-3555.html>
- ✓ MONOGRAFÍAS.COM. "Sistema de control interno". [En línea]. [Consultado el 10/06/2016]. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos63/control-interno-auditoria/control-interno-auditoria.shtml>
- ✓ NAHUN, Frett. "20 Consejos desarrollo efectivo de un Sistema de Gestión de Riesgos". [En línea]. [Consultado 18/04/2016]. Disponible en blogs.portafolio.co/buenas-practicas-de-auditoria-y-control-interno-en-las-organizaciones/20-consejos-desarrollo-efectivo-de-un-sistema-de-gestion-de-riesgos/
- ✓ OSMOND Vitez y Demand Media. "Las deficiencias en un sistema de Auditoria de control interno". [En línea]. [Consultado el 1/06/2016]. Disponible en <http://pyme.lavoztx.com/las-deficiencias-en-un-sistema-de-auditoria-de-control-interno-8538.html>
- ✓ PDF. "COSO I, COSO II". [En línea]. [Consultado el 25/06/2016]. Disponible en: https://blogauditoria.files.wordpress.com/2009/11/coso_i_y_coso_ii_1_1.ppt
- ✓ Pereira virtual. "Historia de Pereira". [En línea]. [Consultado el 26/05/2016]. Disponible en www.pereiravirtual.com/es/la-ciudad/17-la-ciudad/11-historia-de-pereira
- ✓ PEREZ, Julián; Merino y María. "Producto Tecnológico". [En línea]. [Consultado el 27/05/2016], Disponible en <http://definicion.de/producto-tecnologico/>
- ✓ PWC. (PricewaterhouseCoopers) México. "Control Interno". [En línea]. [Consultado el 09/09/2016]. Disponible en <http://www.pwc.com/mx/es/retos-sector-financiero/control-interno.html>
- ✓ RÉGIMEN LEGAL DE BOGOTÁ. "*Ley 87 de 1993*". [En línea]. [Diario Oficial No. 41.120 de Noviembre 29 /1993]. [Consultado el 26/05/2016, 12:30]. Disponible en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=300>

- ✓ R. George. “Definición de control de diferentes autores”. [En línea]. [Consultado el 24/05/2016]. Disponible en <http://fundamentosdelaadministracion.weebly.com/definicioacuten-de-control-de-diferentes-autores.htm>
- ✓ Rueda Martínez, Huberto. “Indicadores Financieros y su Interpretación”. Pág. 7 y 8. [En línea]. [Consultado el 20/02/2017]. Disponible en: <http://webdelprofesor.ula.ve/economia/mendezm/analisis%20I/IndicadoresFinancieros.pdf>
- ✓ SALVADOR, Albert. “¿Qué es COSO II?”. [En línea]. [Consultado el 11/09/2016]. Disponible en <http://queaprendemoshoy.com/que-es-coso-ii/>
- ✓ SANTO TOMAS ATLANTICO.GOV. “Control interno, historia y antecedentes en Colombia”. [PDF]. [En línea]. [Consultado el 7/06/2016]. Disponible en: http://santotomas-atlantico.gov.co/apc-aa-files/33643333303563653366346336376364/CI_Historia.pdf
- ✓ +TIPOS DE. “Tipos de manuales”. [En línea]. [consultado el 22/05/2016]. Disponible en <http://www.mastiposde.com/manuales.html>
- ✓ TORO, Iván. “Fundamentos epistemológicos”. *Método y conocimiento*, Medellín, Colombia, Fondo Editorial, Universidad EAFIT, 1 Edición, 2006, PP 158.
- ✓ UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO (UPAO). [PDF]. “Evaluación de sistemas de control de inventarios por las empresa privadas del Estado Falcón”. p 14. [En línea]. [Consulta 23/04/2016]. Disponible en http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/140/1/HEMERYTH_FLAVIA_I_MPLEMENTACION_SISTEMA_CONTROL.pdf
- ✓ www.clubensayos.com. “Control Interno Administrativo”. [En línea]. [Consultado el 2/06/2016]. Disponible en <https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/CONTROL-INTERNO-ADMINISTRATIVO/3393592.html>
- ✓ www.cofae.edu.ve. “Unidad 2, control interno”. [En línea]. [Consultado 25/05/2017]. Disponible en: http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ven_uni_2.pdf

- ✓ [www.definicion.org](http://www.definicion.org/control-contable). "Definición de control contable". [En línea]. [Consultado 25/05/2017]. Disponible en: <http://www.definicion.org/control-contable>
- ✓ [www.eco-finanzas.com](http://www.eco-finanzas.com/diccionario/R/ROTACION_DE_CUENTAS_POR_COBRAR.htm). "Rotación de cuentas por Cobrar". [En línea]. [Consultado el 26/05/2017]. Disponible en: http://www.eco-finanzas.com/diccionario/R/ROTACION_DE_CUENTAS_POR_COBRAR.htm
- ✓ [www.gerencie.com](https://www.gerencie.com/rotacion-de-cartera.html). "Rotación de Cartera". [En línea]. [Consultado el 26/05/2017]. Disponible en: <https://www.gerencie.com/rotacion-de-cartera.html>
- ✓ [www.gerencie.com](https://www.gerencie.com/rotacion-de-inventarios.html). "Rotación de Inventarios". [En línea]. [Consultado el 25/05/2017]. Disponible en: <https://www.gerencie.com/rotacion-de-inventarios.html>
- ✓ [www.preparatorioauditoria.wikispaces.com](https://preparatorioauditoria.wikispaces.com/file/view/Unidad+Siete.pdf). "Unidad 7, el Control Interno". [En línea]. [Consultado 25/05/2017]. Disponible en: <https://preparatorioauditoria.wikispaces.com/file/view/Unidad+Siete.pdf>
- ✓ [www.uniajc.edu.co](http://www.uniajc.edu.co/index.php/normatividad-control-interno). "normatividad control interno". [En línea]. [Consultado 25/05/2017]. Disponible en: <http://www.uniajc.edu.co/index.php/normatividad-control-interno>

ANEXOS

ENCUESTA

Esta encuesta se lleva a cabo con el fin de realizar un diagnóstico acerca de la problemática referente al control de inventarios y ventas en la distribuidora el “SIBE” realizada al encargado y dueño el Señor Jorge Londoño.

Favor marque con una x en la respuesta de Sí o No.

1. ¿Cree usted Señor Jorge Londoño que los inventarios que se realizan actualmente en su empresa cumplen con las necesidades?

Si No x

✓ Considero que no cumplen a cabalidad con las necesidades actuales de la empresa, se ha producido grandes errores por el control en los inventarios.

2. ¿Cree usted que el control de ventas es el adecuado en su empresa?

Si No x

✓ Considero que tenemos varias falencias en el control de ambas cosas que nos han llevado a una más baja productividad y así mismo el desempeño.

3. ¿Considera usted que la información en la gerencia debe ser determinante a la hora de la toma de decisiones?

Si x No

✓ Claro es de vital importancia una buena comunicación en la gerencia, y de igual manera con los empleados, esto permitirá un mejor desempeño en ambos.

4. ¿Considera usted que su empresa tiene una buena comunicación?

Si No x

- ✓ Considero que una de las falencias más graves actualmente es la mala comunicación en la gerencia que ha imposibilitado la toma de decisiones correctas y acordes a la necesidad de la empresa.

5. ¿Actualmente realiza su empresa pronósticos de ventas?

Si No x

- ✓ Porque muchas veces no hay el tiempo o la persona idónea para ello.

6. ¿Considera importante un orden en el manejo y archivo en el soporte de ventas y por qué?

Si x No

- ✓ Es importante en la medida que teniendo un control tendremos más seguridad y buen funcionamiento de aquello que se comercializa o vende, y podremos verificar falencias y cantidades teniendo mayor control.

7. ¿Actualmente su empresa realiza este orden en el manejo y archivo en el soporte de ventas?

Si No x

- ✓ Intentaré realizarlo con el fin de llevar un mejor control dentro de la estructura de la empresa.

8. ¿Efectúan estrategias de ventas a largo y mediano plazo?

Si No x

- ✓ No realizamos estrategias, aunque es de gran importancia puesto que cuando baje la producción es mejor tener planes alternativos que ayuden a subir las ventas.

9. ¿Considera usted que el control a través del modelo COSO II es necesario?

Si x No

- ✓ Considero es muy necesario muchas empresas les gustaría poder tener conocimiento de ello y aplicarlo a sus empresas.

10. ¿Considera usted implementarlo en su empresa?

Si ☒ x

No

- ✓ Si por supuesto al tener conocimiento sobre su funcionamiento en la creación de manuales efectivos y de grandes ayudas en el control de inventarios y ventas, sé que minimizaremos las falencias y podremos corregir los errores de formas más eficientes.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENTREVISTA: Hecha a la contadora de la empresa Distribuciones el SIBE

Esta entrevista tiene como fin identificar los aspectos relevantes que usan para darle un valor o calificativo a los procesos de caja e inventarios en la empresa. Y con estos datos tomar estrategias de análisis y solución.

1. La empresa cuenta con subcomponentes o subdivisiones para la cuenta de caja?

R. Si

2. Cuales serias estos subcomponentes?

R. Protección y seguridad

- Recaudo

- Recibos de Caja

- Caja menor y

- Arqueos de caja

3. Qué valor tiene cada subcomponente de la caja?

R. Protección y seguridad: 70

Recaudo: 65

Recibos de Caja: 70

Caja menor: 80

Arqueos de caja: 75

4. Como determinan el porcentaje total que tiene este proceso de caja?

R. Sumamos todos los valores que tiene cada subcomponente y se divide por la cantidad de componentes que hay.

5. la empresa el Sibe tiene subcomponentes para área de bancos?

R. Si

6. Cuáles son estos subcomponentes?

R. Apertura de cuentas

- Protección
- Giro de cheques
- Conciliaciones
- Boletines diarios y
- Generales a caja y bancos

7. Que calificación tiene cada subcomponente para la empresa?

R. Apertura de cuentas: 70

Protección: 70

Giro de cheques: 65

Conciliaciones: 70

Boletines diarios: 60

Generales a caja y bancos: 50

8. Como determina el porcentaje final que tiene este proceso de bancos y cual es su análisis?

R. se realiza de la misma manera que el proceso para caja. Este arroja un 64% de cumplimiento para el control interno, es decir que hay subcomponentes que deben ser más evaluados, como son: giros de cheques, boletines diarios, generales a caja y bancos.

9. Que componentes tiene la empresa en el proceso de inventarios para evaluar el control interno y que valores le son aplicados?

R. generalidades: 60

Existencia de registros: 65

Control de existencias e inventario físico: 55

Ajustes a los registros: 45

Registros de otros inventarios: 55

Manual de procedimientos para inventarios: 60

Control interno establecido para el inventario: 50

10. Que promedio final tienen estos componentes?

R. 55,7% es decir un 56%

Muchas gracias por su colaboración...