

**DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO PARA LA
ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS, EN LOS GRANEROS DE
SANTANDER DE QUILICHAO CAUCA**

FABIÁN ANDRES IDROBO OSPINAL

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PLAN DE CONTADURÍA PÚBLICA
SANTANDER DE QUILICHAO
2013**

**DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO PARA LA
ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS, EN LOS GRANEROS DE
SANTANDER DE QUILICHAO CAUCA**

FABIÁN ANDRES IDROBO OSPINAL

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO**

**DIRECTOR
RUTH LÓPEZ JARAMILLO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PLAN DE CONTADURÍA PÚBLICA
SANTANDER DE QUILICHAO
2013**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1. UBICACIÓN	4
1.1.2. TENDENCIA	5
1.3.3. MAGNITUD	5
1.3.4. CRONOLOGÍA	6
1.3.5. CAUSAS	6
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.3. SISTEMATIZACIÓN	6
1.4. ALCANCE	7
1.5. OBJETIVOS	7
1.5.1. GENERAL	7
1.5.2. ESPECÍFICOS	7
1.6. JUSTIFICACIÓN	7
1.6.1. IMPORTANCIA PARA EL AUTOR	7
1.6.2. TEÓRICA	8
1.6.3. METODOLÓGICA	8
1.6.4. PRÁCTICA	8
1.7. MARCO DE REFERENCIA	8
1.7.1. MARCO TEÓRICO	9
1.7.1.1. EL CONTROL CONTABLE	9
1.7.1.1.1. OBJETIVOS DEL CONTROL CONTABLE	9
1.7.1.1.2. ELEMENTOS DEL CONTROL CONTABLE	10
1.7.1.1.3. USO DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA INTERNA	10
1.7.1.2. ENFOQUE CONTEMPORÁNEO DEL CONTROL INTERNO	11
“INFORME COSO”	
1.7.1.2.1. AMBIENTE DE CONTROL	11
1.7.1.2.2. EVALUACIÓN DEL RIESGO	12
1.7.1.2.3. ACTIVIDADES DE CONTROL	12
1.7.1.2.4. SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	12
1.7.1.2.5. SUPERVISIÓN Y MONITOREO	12
1.7.1.3. INVENTARIO DE MERCANCÍAS	13
1.7.1.4. CONTROL INTERNO SOBRE INVENTARIOS	13
1.7.1.4.1. LA FUNCIÓN DE COMPRA	13
1.7.1.4.2. LA FUNCIÓN DE RECEPCIÓN	14
1.7.1.4.3. LA FUNCIÓN DE ALMACENAMIENTO	14
1.7.1.4.4. LA FUNCIÓN DE DISTRIBUCIÓN	14
1.7.1.4.5. LA FUNCIÓN DE DESPACHO	14

	Pág.
1.7.1.5	EL CONTROL INTERNO EN LOS PEQUEÑOS NEGOCIOS 14
1.7.1.6	EL CONTROL INTERNO Y EL COMPUTADOR 15
1.7.2	MARCO CONCEPTUAL 15
1.7.3	MARCO JURÍDICO 18
1.8	ASPECTOS METODOLÓGICOS 19
1.8.1	TIPOS DE ESTUDIO 19
1.8.1.1	EXPLORATORIO 20
1.8.1.2	DESCRIPTIVO 20
1.8.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN 20
1.8.3	FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN 22
1.8.3.1	INFORMACIÓN PRIMARIA 22
1.8.3.2	INFORMACIÓN SECUNDARIA 22
1.8.4	TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN 22
1.8.4.1	TÉCNICAS ESTADÍSTICAS 22
1.8.4.2	PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN 23
2	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO 24
2.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO 24
2.1.1	ENTORNO ECONÓMICO 24
2.1.2	ENTORNO SOCIAL 25
2.1.3	ENTORNO ECOLÓGICO 27
2.1.4	ENTORNO DEMOGRÁFICO 28
2.1.5	ENTORNO CULTURAL 29
2.1.6	ENTORNO POLÍTICO 30
2.1.7	ENTORNO JURÍDICO 31
2.1.8	ENTORNO TECNOLÓGICO 32
2.1.9	ENTORNO GLOBAL 34
2.1.10	MATRIZ DE EVACUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS 35
2.2	ANÁLISIS DEL SECTOR 38
2.2.1	DIAMANTE COMPETITIVO 38
2.2.1.1	FACTORES BÁSICOS Y AVANZADOS 38
2.2.1.2	CONDICIONES DE DEMANDA 39
2.2.1.3	SECTORES CONEXOS Y DE SOPORTE 39
2.2.1.4	ESTRUCTURA, ESTRATEGIA Y RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS DEL SECTOR 40
2.2.1.5	BENEFICIOS PARA EL SECTOR 40
2.2.2	CINCO FUERZAS COMPETITIVAS 42
2.2.2.1	COMPETIDORES POTENCIALES 42
2.2.2.2	COMPETIDORES ESTABLECIDOS 42
2.2.2.3	PRODUCTOS SUSTITUTOS 43
2.2.2.4	PODER DE NEGOCIACIÓN – COMPRADORES 43
2.2.2.5	PODER DE NEGOCIACIÓN – PROVEEDORES 43
2.2.2.6	BENEFICIO PARA LA EMPRESA 44
2.2.3	PLATAFORMA URBANA 46
2.2.3.1	BENEFICIO PARA EL SECTOR 46

		Pág.
2.2.4	CADENA DE VALOR	48
2.3	ANÁLISIS INTERNO	49
3.	PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS, E IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DEL ÁREA DE INVENTARIOS	52
3.1	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD Y PERFIL DE LA EMPRESA	52
3.1.1	DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO	53
3.1.2	ASPECTOS QUE DEBE CONSIDERAR UN GRANERO	53
3.1.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	54
3.1.3.1	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y DELIMITACIÓN DE FUNCIONES	55
3.2	PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO	57
3.3.1	PRINCIPIOS CONTABLES MANEJO DE INVENTARIOS	57
3.3	PRINCIPIOS Y VALORES EMPRESARIALES	59
3.4	PRÁCTICAS INADECUADAS DE LOS INVENTARIOS EN LOS GRANEROS	60
4.	ACTIVIDADES PARA EL CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE INVENTARIOS	62
4.1	CARACTERÍSTICAS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS	62
4.1.1	LA FUNCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS	62
4.1.1.1	PROCEDIMIENTO DE COMPRAS	63
4.1.1.2	ELEMENTOS DE NEGOCIACIÓN COMPRADOR PROVEEDOR	64
4.1.1.3	POLÍTICAS DE COMPRAS	66
4.1.2	EL CONTROL DE LA COMPRAS	67
4.1.2.1	TARJETA DE CONTROL DE COMPRAS	67
4.1.2.2	REGISTRO DE CONTRATOS	68
4.1.2.3	CONTROL DE REQUISICIONES	68
4.1.2.4	CONTROL DE ÓRDENES DE COMPRA	68
4.2	DEPARTAMENTO DE VENTAS	69
4.2.1	CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE VENTAS	69
4.2.2	POLÍTICAS DE VENTAS	70
4.2.3	CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO DE VENTAS	70
4.3	LOS ÍNDICES FINANCIEROS	71
4.4	SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	74
4.4.1	SISTEMA DE INVENTARIOS	74
4.4.1.1	SISTEMA DE INVENTARIO PERIÓDICO	74
4.4.1.2	SISTEMA DE INVENTARIO PERMANENTE	74
4.4.2	MÉTODOS DE VALORACIÓN DE INVENTARIOS	75
4.4.2.1	SELECCIÓN DEL SISTEMA DE INVENTARIO	75
4.5	EL CONTROL INTERNO Y LA AUTOMATIZACIÓN	76
4.5.1	IMPORTANCIA DE LOS SOFTWARE DE INVENTARIOS	78
4.5.2	SIIGO SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACIÓN	79

		Pág.
4.5.3	SISTEMA CONTABLE CG-UNO	79
5.	EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD DEL MODELO DE CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS	81
5.1	AUDITORIA DE INVENTARIOS	81
5.1.1	PROCEDIMIENTOS A APLICAR UNA CUENTA DE INVENTARIOS	81
6.	ESTRUCTURA DEL MODELO DE CONTROL INTERNO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS, EN LOS GRANEROS DE SANTANDER DE QUILICHAO CAUCA.	84
7.	CONCLUSIONES	87
8.	RECOMENDACIONES	89
9.	BIBLIOGRAFÍA	90

LISTA DE CUADROS

	Pág.
CUADRO N° 1.	MATRIZ ENTORNO ECONÓMICO 25
CUADRO N° 2.	MATRIZ ENTORNO SOCIAL 27
CUADRO N°3.	ENTORNO ECOLÓGICO 28
CUADRO N°4.	ENTORNO DEMOGRÁFICO 29
CUADRO N°5.	ENTORNO CULTURAL 30
CUADRO N°6.	ENTORNO POLÍTICO 31
CUADRO N°7.	ENTORNO JURÍDICO 32
CUADRO N°8.	ENTORNO TECNOLÓGICO 34
CUADRO N°9.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS 35
CUADRO N°10.	LISTADO DOFA 49
CUADRO N°11.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DOFA 51
CUADRO N°12.	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO 83
CUADRO N°13.	MODELO DE CONTROL INTERNO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS, EN LOS GRANEROS DE SANTANDER DE QUILICHAO CAUCA 1 de 3 84
CUADRO N°13.	MODELO DE CONTROL INTERNO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS, EN LOS GRANEROS DE SANTANDER DE QUILICHAO CAUCA 2 de 3 85
CUADRO N°13.	MODELO DE CONTROL INTERNO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS, EN LOS GRANEROS DE SANTANDER DE QUILICHAO CAUCA 3 de 3 86

LISTA DE GRÁFICAS

		Pág.
GRÁFICA N° 1.	DIAMANTE COMPETITIVO	41
GRÁFICA N°2.	CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	45
GRÁFICA N°3.	PLATAFORMA URBANA	47
GRÁFICA N°4.	CADENA DE VALOR	48
GRÁFICA N°5.	ESTRUCTURA DE LOS GRANEROS	55
GRÁFICA N°6.	DIAGRAMA PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	70

LISTA DE TABLAS

		Pág.
TABLA N°1.	CARACTERIZACIÓN DEL NEGOCIO	52
TABLA N°2.	DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DEL NEGOCIO	53
TABLA N°3.	SELECCIÓN DEL SISTEMA DE INVENTARIO	76

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO N° 1. FORMATO DE COTIZACIÓN	92
ANEXO N° 2. FORMATO ORDEN DE COMPRA	93
ANEXO N° 3. FORMATO FACTURA DE VENTA	94
ANEXO N° 4. EJEMPLO KARDEX MÉTODO PROMEDIO PONDERADO	95

INTRODUCCIÓN

El Control Interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. Detecta las irregularidades y errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal y los métodos y sistemas contables.

La implementación del control interno implica que cada uno de sus componentes esté aplicado a cada categoría esencial de la empresa convirtiéndose en un proceso integrado y dinámico permanentemente. Cada entidad debe establecer los objetivos, políticas y estrategias relacionadas entre sí con el fin de garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de las metas corporativas. La importancia en el control de inventarios reside en el objetivo primordial de toda empresa la obtención de utilidades.

Los inventarios representan una proporción significativa de los activos de las empresas del sector graneros, es por eso que los procesos administrativos que den como resultado minimizar el porcentaje de inventario total, pueden representar grandes ahorros de dinero. Los inventarios están conformados por los bienes destinados a la venta en el curso normal de los negocios. Los graneros manejan un importante número de productos o variedades del mismo, por lo tanto deben establecer medidas de control, a fin de conocer de manera veraz y oportuna las cantidades de mercancía que puede disponer.

El trabajo propuesto consiste en el Diseño de un Modelo de Control Interno para la administración de inventarios, en los graneros de Santander de Quilichao Cauca, el trabajo estará dividido por capítulos así:

En el primer capítulo se desarrollará los aspectos metodológicos, se utilizan para llevar a cabo el proceso investigativo, está conformado por la formulación del problema, los objetivos general y específicos, la justificación, el marco teórico, el marco conceptual, el marco jurídico, el método de Investigación y las fuentes y técnicas para la recolección de investigación.

En el segundo capítulo se establece el análisis externo, donde se definen las variables de carácter económico, político, social, cultural, demográfico, jurídico, ambiental y tecnológico; el análisis sectorial e interno.

En el tercer capítulo se establecen las actividades del negocio, se designa autoridad y responsabilidad, se comparten y se comunican valores, creencias y se identifican los riesgos

En el cuarto capítulo se establecen las políticas, procedimientos, indicadores y los sistemas de información a utilizar.

En quinto capítulo se estudia el componente de supervisión y monitoreo y se encarga de asegurar que el control interno funcione adecuadamente

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El documento propone el Diseño de un Modelo de Control Interno para la administración de inventarios, en los graneros de Santander de Quilichao Cauca.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dentro del proceso administrativo, la gerencia o dirección de una organización desarrolla una serie de actividades encaminadas a la ejecución de los objetivos previstos; para ello desarrolla actividades de planeación, organización, dirección y control. Es precisamente por ese conjunto de acciones que se hace evidente la necesidad de contar con un eficiente Sistema de Control Interno.

El Control Interno contribuye a la seguridad del sistema contable de una empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. Detecta las irregularidades y errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables. La base de toda empresa comercial es la compra y venta de bienes o servicios; de aquí la importancia del manejo del inventario por parte de la misma. Este manejo contable permitirá a la empresa mantener el control oportunamente, así como también conocer al final del periodo contable un estado confiable de la situación económica de la empresa. El objetivo primordial del control de inventarios es tener la cantidad apropiada de mercancía, en el lugar adecuado, en el tiempo oportuno y con el menor costo posible.

El municipio de Santander de Quilichao se ha “consolidado como el centro de comercio del norte del departamento del Cauca, lo cual se evidencia en la fuerte actividad económica, en donde se destaca el intercambio de bienes y/o servicios a diario, y en mayor proporción los días miércoles, viernes y sábado¹”. El comercio en el municipio de Santander de Quilichao es “fuente generadora de empleo y actividad económica dinámica, en la actualidad el municipio cuenta con 120 negocios²”, dedicados a la compra y venta de víveres granos y abarrotes (graneros)”, este tipo de empresas aunque poseen una estructura organizacional formal, deben establecer sistemas de control de inventarios, que ayuden a prevenir inconvenientes, tales como:

¹ Departamento del Cauca. Municipio de Santander de Quilichao. Modificación Excepcional de la Norma Urbanística del Plan Básico de Ordenamiento Territorial del Municipio de Santander de Quilichao. Enero de 2011.

² Ibíd. Pág.

- “Inadecuada aplicación de los métodos de valuación de inventarios, regularmente implica cambios en los principios de contabilidad³”.
- “Incorrecta presentación de los inventarios si se valúan los inventarios, ya que en estos pueden incluirse mercancías o artículos que van a quedar registrados en el siguiente periodo o lo contrario, no incluirse en los inventarios mercancías que se encuentran registradas en el periodo o ejercicio vigente⁴”.
- “Hurto de manera directa o sea desde los inventarios o indirectamente, mediante la constitución de datos y registros ficticios, con el objeto especialmente de ocultar faltantes de efectivo⁵”.
- “Errores en el conteo, distinción y descripción deficiente de los productos, lo cual es originado por el empleo de personal incompetente para la toma de inventarios y una deficiente supervisión⁶”.

En el instante en que una empresa está comprando lo que no necesita y adicionalmente está perdiendo valiosas oportunidades de venta por no tener lo que sus clientes demandan, es el momento en que una herramienta de tecnología para inventarios puede formar parte importante de la metodología más eficiente. Cuando un negocio no tiene un sistema de control de inventarios y manejo de la información siempre estará en desventaja competitiva, debido a que le resultará más complicado visualizar las existencias y los costos de los mismos. Es por esta razón que una aplicación tecnológica, es una forma de controlar los costos y manejar adecuadamente los inventarios, en tiempo real y de una forma objetiva; por lo tanto el presente trabajo propone el diseño de una herramienta, que ayude al control de los inventarios de este tipo de negocios.

1.1.1. Ubicación

El Municipio de Santander de Quilichao, “está ubicado en la República de Colombia, en el sector Norte del Departamento del Cauca, a 97 Km al norte de Popayán y a 45 Km al Sur de Santiago de Cali, Valle del Cauca, limitado al Norte con los municipios de Villarica y Jamundí, al Occidente con el municipio de Buenos Aires, al Oriente con los Municipios de Caloto y Jambaló y al Sur con el municipio de Caldon. Su extensión es de 597 Km² su posición geográfica respecto al meridiano de Bogotá es de 3° 0' 38”; latitud Norte y 2° 23' 30”; latitud Oeste su altura sobre el nivel del mar es de 1.071 metros”⁷.

³ Según la Ley 174 de 1994 artículo 2°, “establece que los contribuyentes obligados a presentar declaración de renta firmada por el contador público o revisor fiscal, deben llevar el sistema de inventario permanente u otro sistema de reconocido valor técnico”.

⁴ Ibíd.

⁵ Federación Nacional de Comerciantes FENALCO. Noveno Censo Nacional de Mermas y prevención de Pérdidas Mercado Detallista. 2011. Pág. 23

⁶ Ibíd. Pág. 26

⁷ <http://santanderdequilichao-cauca.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=mlxx-1-&m=f>

1.1.2. Tendencia

Los nuevos Sistemas de Control Interno integran en una organización un conjunto de planes, métodos principios, normas internas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación, adoptados con el fin de procurar que todas las actividades operativas, actuaciones en general y administración de la información sean adecuadamente comunicadas y utilizadas, así como sus recursos sean utilizados razonablemente, realizándose bajo normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la administración. La escogencia del método de evaluación, de pruebas selectivas de existencias, procedimientos de recepción, verificación, clasificación, rotación, entregas, bajas por deterioro, obsolescencia y pérdidas permiten asegurar la conservación, custodia y buen uso de los inventarios de la empresa.

1.1.3. Magnitud

Para crear una empresa en Colombia “es necesario adoptar una figura societaria determinada, vale decir, constituir una sociedad mercantil o conformar un establecimiento de comercio⁸”. El componente jurídico de la creación de empresas “se relaciona con las estipulaciones normativas comerciales en torno a la consecución de la personería jurídica como requisito imprescindible para que la sociedad pueda entrar a funcionar de manera formalizada⁹”. En ese sentido en el año 2011 la cámara de comercio de cauca, desarrolló un programa de formalización empresarial, en el municipio de Santander de Quilichao, que dio como resultado la “legalización de 321 microempresarios, entre los que se encuentran los dedicados a la comercialización víveres y abarrotes, en graneros y tiendas”¹⁰.

Para los graneros el control de los inventarios es esencial, ya que se relaciona con las funciones de: compra, recepción, almacenamiento y distribución de mercancías. Las irregularidades que ordinariamente llevan a la presentación incorrecta de los inventarios “son el hurto, colusión y la falsificación de los registros de los inventarios y de la contabilidad (facturas)¹¹”. Por lo tanto es importante que los empresarios tengan “conocimiento en términos de organización, manejo del negocio, conocimientos sobre contabilidad, manejo administrativo, atención al cliente, diferencias entre costo y gasto, la importancia de la elaboración de inventarios físicos en forma periódica y de llevar los registros básicos en los libros de contabilidad”¹².

⁸ Cámara de Comercio del Cauca. Consultoría para la Elaboración de un Mapeo Jurídico en la Ciudad de Popayán, Santander de Quilichao y el Bordo, Estudio Técnico y Propuesta de Incentivos. 2010. Pág. 85

⁹ Pág. 86

¹⁰ Cámara de Comercio del Cauca. Sistematización Proyecto de Formalización y Fortalecimiento Empresarial Microempresarios Informales. Pág. 26

¹¹ Federación Nacional de Comerciantes FENALCO. Noveno Censo Nacional de Mermas y prevención de Pérdidas Mercado Detallista. 2011. Pág. 23 y 26

¹² Cámara de Comercio del Cauca. Sistematización Proyecto de Formalización y Fortalecimiento Empresarial Microempresarios Informales. Pág. 18

1.1.4. Cronología

El diseño del Modelo de Control Interno para la administración de inventarios, en los graneros de Santander de Quilichao Cauca, consiste en un plan organizado entre el sistema de contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados, que suministrará a este tipo de empresa información segura y permitirá salvaguardar las mercancías en existencia y de disponibilidad inmediata, que en el curso normal de las operaciones estén destinados a la venta.

1.1.5. Causas

Las falencias en el control de inventarios es fundamental tanto a la hora de evitar los fraudes tanto internos, como externos. “Una importante cantidad de empresas de este sector quiebran constantemente, producto de los fraudes¹³”. La falta de un adecuado control interno de inventarios para este tipo empresas se genera entre otros por: “inexistencia de procedimientos, normas y políticas para el manejo de inventarios, falta de documentación que respalde las funciones de compra, recibo, registro y control de mercancías y carencia de un manual de funciones que determine cargos y funciones¹⁴” y establezca métodos y procedimientos técnicos para alcanzar los objetivos. Cabe acotar además que al hablar de controles internos no sólo se hace referencia a evitar fraudes, también se trata de evitar el surgimiento de errores o falencias que lleven a importantes pérdidas para la empresa, como podría ser los errores en materia fiscal.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué se debe tener en cuenta para establecer el Diseño de un Modelo de Control Interno para la administración de inventarios, en los graneros de Santander de Quilichao Cauca?

1.3. SISTEMATIZACIÓN

¿Cuáles son las variables necesarias para realizar el análisis externo e interno de los graneros?

¿Cuáles son procedimientos administrativos y operativos necesarios, para identificar los riesgos del área de inventarios de los graneros?

¿Cuáles son las actividades que permiten el control interno del área de inventarios en los graneros?

¿Qué elementos se deben tener en cuenta para verificar la eficiencia y efectividad, del modelo de control interno en los graneros?

¹³ Federación Nacional de Comerciantes FENALCO. Noveno Censo Nacional de Mermas y prevención de Pérdidas Mercado Detallista. 2011. Pág. 26

¹⁴ Federación Nacional de Comerciantes FENALCO. Guía Empresarial Mini mercados. Año 2010. Pág. 68

1.4. ALCANCE

El Diseño del Modelo de Control Interno que se plantea podrá ser tenido en cuenta por todas las empresas que se dedican a la compra y venta de bienes en especial los que se comercializan en graneros. Un adecuado sistema de control de inventarios, debe determinar los inventarios que debieran existir en la empresa, basándose en todas las operaciones documentadas de ingreso y egreso de artículos; “un adecuado control interno de inventarios permitirá a este tipo de empresas:

- Prevenir fraudes.
- Prevenir robos y sustracciones.
- Obtener información administrativa, contable y financiera confiable.
- Valuar los inventarios con criterio razonable, consiente y conservador.
- Proteger y salvaguardar los inventarios.
- Promover la eficiencia del personal”¹⁵.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. General

Diseñar un Modelo de Control Interno para la administración de inventarios, en los graneros de Santander de Quilichao Cauca.

1.5.3. Específicos

Determinar mediante el análisis externo e interno, las variables que afectan a los graneros.

Fijar los procedimientos administrativos y operativos, a fin de identificarlos riesgos del área de inventarios en los graneros.

Establecer las actividades que aseguren el control interno del área de inventarios en los graneros.

Fijar las pautas necesarias verificar la eficiencia y efectividad del Modelo de Control Interno de inventarios en los graneros.

1.6. JUSTIFICACIÓN

1.6.1. Importancia para el Autor

El presente trabajo de investigación propone el diseño de un Modelo de Control Interno para la administración de los inventarios, en los graneros de Santander de Quilichao Cauca; así mismo permite al autor optar por el título de Contador

¹⁵PERDOMO Moreno Abram. Fundamentos de control Interno. Editorial: ECAFSA México D.F. Novena Edición. 2004. Pág. 73

Público y poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera en especial los del área contable, a fin de formarse como un profesional íntegro y proactivo.

1.6.2. Teórica

El control interno teóricamente ha sido diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para obtener una mayor productividad, además de prevenir fraudes, errores y violación a principios, normas contables, fiscales y tributarias en una organización.

1.6.3. Metodológica

El trabajo se desarrollará por etapas en la primera parte se analizará el entorno y el sector de la empresa, posteriormente se estudiará el componente de administración y evaluación del riesgo, después se analizarán las políticas, normas y procedimientos para el manejo de las funciones de compra, recepción, almacenamiento, comercialización de mercancías y se terminará con el diseño de la documentación, el análisis de los indicadores y las variables cuantitativas y/o cualitativas del manejo de inventarios.

1.6.4. Práctica

Las empresas de tipo comercial tienen como objetivo general obtener ganancias, si se supone un volumen constante de ventas, una empresa sólo cuenta con dos opciones si desea aumentar sus ganancias: aumentar los precios de los productos, o disminuir costos. Debido a que el aumento del precio de los productos no resulta una opción práctica, puesto que perdería clientes debido a la gran cantidad de competencia que hay en este sector. El Control de Inventarios le permitirá a estas empresas, conocer al final de cada período un estado financiero confiable acerca de la situación económica de la misma.

1.7. MARCO DE REFERENCIA

La observación, la descripción y la explicación de la realidad que se investiga deben ubicarse en la perspectiva de lineamientos teóricos. “Esto exige del investigador la identificación del marco de referencia sustentado en el conocimiento científico; por ello, cada investigación toma en cuenta el conocimiento previamente construido. Por lo que cada investigación hace parte de la estructura teórica ya existente”¹⁶.

¹⁶MÉNDEZ ÁLVAREZ Carlos Eduardo. Metodología de Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales. Editorial Limusa S.A. de C.V. Cuarta Edición. 2006. Pág. 202

1.7.1. MARCO TEÓRICO

Se entiende por control interno “el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una organización, con el fin de asegurar 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”¹⁷. El Control Interno se expresará a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de las empresas y se cumplirá en toda la escala de la estructura administrativa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección inducción y capacitación de personal. A continuación se establece el marco teórico con el cual se desarrollará el trabajo:

1.7.1.1. EL CONTROL CONTABLE

Comprende tanto las normas y procedimientos contables establecidos, como todos los métodos y procedimientos que tienen que ver o están relacionados directamente con la protección de los bienes y fondos y la confiabilidad de los registros contables, presupuestales y financieros de las organizaciones.

1.7.1.1.1. Objetivos del Control Contable:

“La Integridad de la Información: que todas las operaciones efectuadas queden incluidas en los registros contables.

La Validez de la Información: que todas las operaciones registradas representen acontecimientos económicos que en verdad ocurrieron y fueron debidamente autorizados.

La Exactitud de la Información: que las operaciones se registren por su importe correcto, en la cuenta correspondiente y oportunamente.

El Mantenimiento de la Información: que los registros contables, una vez asentadas todas las operaciones, siguen reflejando los resultados y la situación financiera del negocio.

La Seguridad Física: que el acceso a los activos y a los documentos que controlan su movimiento esté restringido, al personal autorizado¹⁸”.

¹⁷ CEPEDA Alonso Gustavo. Auditoría y Control Interno. Editorial: Mc Graw Hill. Primera Edición. 1997
Pág. 4

¹⁸ Ibíd. Pág. 29.

1.7.1.1.2. Elementos del Control Contable:

Definición de Autoridad y Responsabilidad: las organizaciones deben contar con definiciones y descripciones de los deberes relacionados con las funciones contables, de recaudo, contratación, pago, altas y bajas de bienes y presupuesto, ajustadas a las normas que le sean aplicables.

Segregación de Deberes:

- “Las funciones de operación, registro y custodia deben estar separadas, de tal manera que ningún funcionario ejerza simultáneamente tanto el control físico como el control contable y presupuestal sobre cualquier activo, pasivo y patrimonio.
- Las organizaciones deben establecer unidades de operaciones o de servicios y de contabilidad, separadas y autónomas.
- Ningún funcionario debe tener completa autoridad sobre una parte importante de cualquier transacción para efectos contables y de operación¹⁹”.

Establecimiento de Comprobaciones Internas y Pruebas Independientes: la parte de comprobación interna consiste en la disposición de los controles de las transacciones para que aseguren una organización y un funcionamiento eficiente y para que ofrezca protección contra fraudes. “En el establecimiento de métodos y procedimientos de comprobación interna se tendrá en cuenta lo siguiente:

- La comprobación se basa en la revisión o el control cruzado de las transacciones a través del trabajo normal de otro funcionario o grupo.
- Los métodos y procedimientos deben incluir los procesos de comprobaciones rutinarias, manuales o sistematizadas y la obtención independiente de informaciones de control, contra la cual pueden comprobarse las transacciones detalladas.
- Los mecanismos de la comprobación interna son independientes de la función de asistencia y asesoramiento a través de la evaluación permanente del control interno por parte de la auditoría interna²⁰”.

1.7.1.1.3. Uso de Procedimientos de Auditoría Interna

Representan una verificación posterior y selectiva de la razonabilidad y lo apropiado de las transacciones registradas o de los datos contables o de

¹⁹Ibíd. Pág. 29 y 30.

²⁰Ibíd. Pág. 30.

operación. En el establecimiento de los respectivos métodos y procedimientos se deben tener en cuenta:

- “Dichos métodos y procedimientos deben incluir en forma detallada las pruebas de auditoría según la estrategia de auditoría que se defina con la gerencia general o comité de auditoría.
- Los programas de trabajo deben incluir pruebas de exactitud matemática de la acumulación de datos contables y presupuestales, revisión de las normas y practicas autorizadas de contabilidad, practicas operativas y de la concordancia de métodos y registros con las políticas establecidas.
- Los programas deben incluir procedimientos tales como la observación e inspección física de los activos y la confirmación selectiva con terceros de las cuentas, compromisos y contingencias sobre una base selectivos²¹”.

1.7.1.2. ENFOQUE CONTEMPORÁNEO DEL CONTROL INTERNO “INFORME COSO”

El Control Interno “es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarle seguridad razonable de conseguir en la empresa las siguientes categorías de objetivos²²:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El Control interno Consta de cuatro componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente, y están integrados a los procesos administrativos, y se clasifican como:

1.7.1.2.1. Ambiente de Control

Consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e inflencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades. “Tiene como propósito establecer los valores éticos y de conducta que se espera de todos los miembros de la organización durante el desempeño de sus actividades, ya que la efectividad del control depende de la integridad y los valores del personal que lo diseña, y le da seguimiento²³”. El ambiente de control tiene gran influencia en la forma como se desarrollan las operaciones, se establecen

²¹Ibíd. Pág. 30.

²² ESTUPIÑÁN, Gaitán, Rodrigo. Control Interno y Fraudes. Editorial: ECOE Ediciones. Segunda Edición. Bogotá D.C, 2.006. Pág. 25

²³Ibíd. Pág. 27.

los objetivos y se minimizan los riesgos. Tiene que ver igualmente con los Sistemas de Información y con la supervisión en general.

1.7.1.2.2. Evaluación del Riesgo

Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y es la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Así mismo, “se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar los riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el interior de la misma”²⁴.

1.7.1.2.3. Actividades de Control

Son aquellas que realizan la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en políticas, sistemas y procedimientos. Las actividades de control “pueden ser manuales o computarizadas, administrativas u operacionales, generales o específicas, preventivas, tales como: aprobaciones y autorizaciones, segregación de funciones, salvaguarda de activos, indicadores de desempeño, análisis de registros de información, seguridades físicas, revisiones de informes de actividades de desempeño”²⁵.

1.7.1.2.4. Sistemas de Información y Comunicación

Los Sistemas de Información están diseminados por todo el ente y todos ellos atienden a uno o más objetivos de control. De manera amplia, se considera que existen controles generales y controles de aplicación sobre los Sistemas de Información.

Controles de Aplicación: están dirigidos hacia el interior de cada sistema y funcionan para lograr el procesamiento, integridad y confiabilidad, mediante la autorización y validación correspondiente. Para poder controlar “una entidad y tomar decisiones correctas respecto a la obtención, usos y aplicación de los recursos, es necesario disponer de información adecuada y oportuna. Los estados financieros constituyen una parte importante de esa información y su contribución es incuestionable”²⁶.

1.7.1.2.5. Supervisión y Monitoreo

La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o innecesarios, para promover con el apoyo decidido de la gerencia, su robustecimiento e implantación. Esta evaluación “puede llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la organización, de manera separada por el personal que

²⁴Ibíd. Pág. 28

²⁵Ibíd. Pág. 32

²⁶Ibíd. pág. 34

no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) y mediante la combinación de las dos formas anteriores”²⁷.

1.7.1.3. INVENTARIO DE MERCANCÍAS

El inventario de mercancías constituye la existencia, a precio de costo, de los artículos comprados o producidos por una empresa, para su comercialización. Se incluye en el inventario “las mercancías de propiedad de la empresa que se encuentran en almacén, bodegas, en tránsito o entregadas en consignación. En las empresas comerciales, cuyo objeto social es la compraventa de mercancías, los inventarios pueden ser valorados y controlados técnicamente, ya que son fundamentales para determinar los resultados del ejercicio”²⁸.

1.7.1.4. CONTROL INTERNO SOBRE INVENTARIOS

La importancia de un control interno adecuado sobre los inventarios, desde el punto de vista de la gerencia y de los auditores, difícilmente puede ser sobre enfatizada. En algunas compañías, la gerencia enfatiza los controles sobre efectivo y los títulos valores, pero presta poca atención al control sobre inventarios. Puesto que muchos tipos de inventarios se componen de elementos particularmente no susceptibles de robo, la gerencia puede considerar que los controles son innecesarios en esta área. “Esta forma de pensar, ignora el hecho de que los controles de los inventarios afectan casi todas las funciones involucradas en la producción y disposición de los productos de la compañía. La compra, recepción, almacenamiento, distribución, procesamiento y despacho son las funciones físicas conectadas directamente con los inventarios”²⁹.

1.7.1.4.1. La Función de Compra

Un control interno adecuado sobre las compras exige, en primer lugar, una estructura organizacional que delegue a un departamento separado de la compañía, autoridad exclusiva para efectuar todas las compras de materiales y servicios. Las funciones de compra, recibo y registro deben estar claramente separadas y mantenidas en departamentos separados. “En las compañías pequeñas, este tipo de operación por departamentos puede no ser posible; pero aún en las empresas muy pequeñas, generalmente es factible responsabilizar a una persona para que supervise apropiadamente todas las transacciones de compra”³⁰.

²⁷ Ibíd. Pág. 38

²⁸ GUDIÑO, Emma Lucia y CORAL, Lucy del Carmen. Contabilidad Universitaria. Editorial: Mc GRAW HILL. Sexta Edición. 2008. Pág. 207

²⁹ WHITTINGTON, O. Ray, PANY, Kart. Auditoría, un Enfoque Integral. Editorial: Mc Graw Hill. Décima Segunda Edición. Santafé de Bogotá, Colombia, 2.003. Pág. 398

³⁰ Ibíd. Pág. 398

1.7.1.4.2. La Función de Recepción

Todos los bienes recibidos por la compañía, sin recepción, deben pasar por un departamento de recepción que es independiente de los departamentos de compra, almacenamiento y despacho. El departamento de recepción es responsable por: “la verificación de las cantidades de bienes recibidos, la detección de mercancía dañada o defectuosa, la preparación de un informe de entrada y la transmisión pronta de la bienes recibidos al departamento de almacenamiento”³¹.

1.7.1.4.3. La Función de Almacenamiento

A medida que los bienes se envían a los almacenes o depósitos, estos son contratados, inspeccionados y notificados como recibidos. “El departamento de almacenamiento notificará entonces al departamento de contabilidad de la cantidad recibida y puesta en existencias. Al realizar estas funciones, el departamento de almacenamiento hace una contribución importante al control global de inventarios”³².

1.7.1.4.4. La Función de Distribución

El departamento de almacenamiento, “al ser responsable por todos los bienes bajo su control, tiene razón en insistir que sea emitida una solicitud prenumerada para todos los elementos que pasan por sus manos, que sirva como recibo firmado del departamento que acepta los bienes”³³.

1.7.1.4.5. La Función de Despacho

El despacho de los bienes debe hacerse solamente después de haber recibido la autorización apropiada. “Normalmente, esta autorización será un pedido de ventas aprobado por el departamento de crédito, aunque la función de despacho incluye la devolución de bienes defectuosos a los proveedores”³⁴.

1.7.1.5. EL CONTROL INTERNO EN LOS PEQUEÑOS NEGOCIOS

Un Control Interno satisfactorio es más difícil de adquirir en un pequeño negocio que en una compañía grande, debido a que el pequeño negocio, con unos pocos empleados, no está en condiciones de organizar una extensa subdivisión de funciones. Sin embargo, en muchos negocios pequeños el control interno es débil, debido a que la gerencia, o bien no entiende en principio básico del control interno, o no quieren prestar atención alguna al problema.

³¹ Ibíd. Pág. 400

³² Ibíd. Pág. 400

³³ Ibíd. Pág. 400

³⁴ Ibíd. Pág. 401

Algunos controles se adaptan inclusive a las pequeñas organizaciones con un personal de uno o dos empleados. “Un ejemplo consiste en el uso de la prenumeración en cheques, facturas de ventas y demás documentos para garantizar que no sean extraviados ni se ha omitido ningún documento. Otro ejemplo radica en la existencia de crear prueba documentaria para verificar una factura antes de su pago, y que los documentos que respalden la expedición de un cheque se marquen como pagados en el momento en que se emite el cheque”³⁵.

1.7.1.6. EL CONTROL INTERNO Y EL COMPUTADOR

Un sistema de inventario computarizado facilita bastante al cliente la labor de mantener el control sobre los inventarios, las compras y los procesos de manufactura. El computador puede generar automáticamente solicitudes y órdenes de compra, cuando los niveles de inventarios alcanzan determinados puntos para generar nuevos pedidos. El sistema de compras de clientes puede estar vinculado al sistema de sus proveedores, permitiendo que el intercambio de datos electrónicos coordine completamente la producción y la compra. El sistema por computador también mantiene registros de responsabilidades por los bienes, a medida que ellos pasan a través del proceso de producción.

El buen Control Interno en los sistemas por computador “exige la separación normal de las funciones de compra, recepción, almacenamiento, procesamiento y despacho. Adicionalmente, el cliente debe establecer controles apropiados en el computador que promuevan la precisión de la información en la forma como esta es ingresada al sistema, y conserven su integridad después de que esta es ingresada”³⁶.

1.7.2. MARCO CONCEPTUAL

A continuación se defienden los conceptos que se relacionan con el desarrollo de un Modelo de Control Interno de Inventarios:

Control: según una de sus apreciaciones gramaticales, “quiere decir comprobación, intervención o inspección”³⁷.

Inventario Inicial: “es la relación detallada y minuciosa de las existencias de mercancías que tiene la empresa al iniciar sus actividades o un periodo contable, después de hacer un conteo físico”³⁸.

³⁵ SINISTERRA, Gonzalo. Contabilidad Sistema de Información para las Organizaciones. Editorial: McGraw Hill. Tercera Edición. 1997. Pág. 208

³⁶ WHITTINGTON, O. Ray, PANY, Kart. Auditoría, un Enfoque Integral. Editorial: Mc Graw Hill. Décimo Segunda Edición. Santafé de Bogotá, Colombia, 2.003. Pág. 402 y 403

³⁷ CEPEDA ALONSO Gustavo. Auditoría y Control Interno. Editorial: Mc Graw Hill. Primera Edición. 1997. Pág. 5

³⁸ GUDIÑO, Emma Lucia y CORAL, Lucy del Carmen. Contabilidad Universitaria. Editorial: Mc GRAW HILL. Sexta Edición. 2008. Pág. 207

Inventario Final: “es la relación de existencias al finalizar un periodo contable y será el inventario inicial del siguiente periodo”³⁹.

Granero: “pequeño comercio que, en muchos casos, procede de la evolución de la tienda tradicional. Se caracteriza por poseer un surtido profundo: ofrece al cliente gran variedad de marcas, modelos y tamaños de productos que satisfacen la misma necesidad”⁴⁰.

Políticas: “es un conjunto de medidas instrumentadas a través de reglamentos y normas, con el fin de coordinar y desarrollar los procesos, funciones y tareas dentro de una organización o un área de la misma”⁴¹.

Comerciantes: “son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan de alguna de las actividades que la Ley considera mercantiles”⁴².

Empresas Comerciales: “son aquellas que se dedican a la venta o comercialización de productos”⁴³.

Administración del Riesgo: “función de alto nivel que define un conjunto de estrategias que, en el corto plazo, buscan mantener la estabilidad financiera y operativa de la organización y proteger sus activos e ingresos de los riesgos”⁴⁴.

Auditoría interna: “es una actividad de evaluación independiente, dentro de la organización, cuya finalidad es el examen de las actividades contables, financieras, administrativas y operativas, cuyos resultados constituyen la base para la toma de decisiones en los más altos niveles de la organización”⁴⁵.

Organigrama: “refleja la dimensión de la organización, define el número de cargos y la especialidad de los mismos, y la estructura mediante la cual el Control Interno reporta toda la estrategia de control”⁴⁶.

Bases de Datos: “archivo que contiene la información para procesarla en forma electrónica”⁴⁷.

Estados Financieros: son “un conjunto de informes que resumen, recogen y permiten analizar la información contable de la empresa para presentar su

³⁹Ibíd. Pág. 207

⁴⁰Federación Nacional de Comerciantes FENALCO. Guía Empresarial Mini mercados. Año 2010. Pág. 77

⁴¹Diccionario de Contabilidad y Finanzas. Editorial: Cultural S.A. Madrid, España. Tercera Edición. 2.002

⁴²Departamento Nacional de Estadísticas DANE. Metodología de Encuesta de Micro establecimientos. 2009. Pág. 68

⁴³Ibíd. Pág. 68

⁴⁴Decreto 1537 de 2.001, Reglamentario de la Ley 87 de 1.993, Artículo 4.

⁴⁵CEPEDA ALONSO Gustavo. Auditoría y Control Interno. Editorial: Mc Graw Hill. Primera Edición. 1997. Pág. 57

⁴⁶Ibíd. Pág. 27

⁴⁷GUDIÑO, Emma Lucia y CORAL, Lucy del Carmen. Contabilidad Universitaria. Editorial: Mc GRAW HILL. Tercera Edición. 2000. Pág. 296

situación financiera a una fecha determinada; además dar a conocer los resultados de su actividad e identificar el origen y el destino de los recursos⁴⁸.

Flujograma: “representación gráfica de un proceso administrativo caracterizado por su naturaleza secuencial”⁴⁹.

Hardware: “es el conjunto de dispositivos electrónicos que proporciona la capacidad de computación y los dispositivos electromecánicos encargados de extraer o suministrar la información en los soportes magnéticos”⁵⁰.

Indicadores: “permiten establecer las fortalezas y debilidades de un negocio mediante el análisis comparativo por periodos”⁵¹.

Kardex: “es un mecanismo o procedimiento a través del cual se llevan las existencias por medio de tarjetas manuales o aplicaciones por computador”⁵².

Manual de Funciones: “texto mediante el cual cada organización, según su estructura orgánica, su misión y sus recursos, define la jerarquía de los cargos, determina objetivamente las funciones y establece métodos y procedimientos técnicos para alcanzar sus objetivos”⁵³.

Control Contable: “comprenden el plan de organización de todos los métodos y procedimientos cuya misión es salvaguardar los activos y la fiabilidad de los registros financieros”⁵⁴.

Software: “es el conjunto de programas de computación encargados de suministrar la información deseada al cliente, con la coordinación y relación requerida”⁵⁵.

Fraude: “es hacer uso del engaño para el consentimiento del delito, especialmente contra la propiedad, sorprendiendo la buena fe, la confianza o ignorancia de las personas”⁵⁶.

⁴⁸ Ibid. Pág. 298

⁴⁹ ESTUPIÑÁN, Gaitán, Rodrigo. Control Interno y Fraudes. Editorial: ECOE Ediciones. Segunda Edición. Bogotá D.C., 2.006. Pág. 176

⁵⁰ GUDIÑO, Emma Lucia y CORAL, Lucy del Carmen. Contabilidad Universitaria. Editorial: Mc GRAW HILL. Tercera Edición. 2000. Pág. 298

⁵¹ Ibid. Pág. 244

⁵² MONTAÑO, Orozco Edilberto. Contabilidad. Control, Valuación y Revelaciones. Editorial: Facultad de Ciencias de la Información Universidad del Valle. Primera Edición. 2002. Pág. 180

⁵³ CEPEDA ALONSO Gustavo. Auditoría y Control Interno. Editorial: Mc Graw Hill. Primera Edición. 1997. Pág. 27

⁵⁴ Ibid. Pág. 29

⁵⁵ GUDIÑO, Emma Lucia y CORAL, Lucy del Carmen. Contabilidad Universitaria. Editorial: Mc GRAW HILL. Tercera Edición. 2000. Pág. 301

⁵⁶ ESTUPIÑÁN, Gaitán, Rodrigo. Control Interno y Fraudes. Editorial: ECOE Ediciones. Segunda Edición. Bogotá D.C., 2.006. Pág. 321

Stocks: “se llama stocks o existencias de una empresa al conjunto de materiales y artículos que se almacenan, tanto aquellos que son necesarios para el proceso productivo como los destinados a la venta⁵⁷”.

1.7.3. MARCO JURÍDICO

La importancia del control interno se manifestó inicialmente en el sector privado, donde se reconoció como fundamental e indispensable, en virtud del crecimiento de las organizaciones, el volumen de las operaciones, los niveles de riesgo y la complejidad de los sistemas de información.

De conformidad con el artículo 68 de la Ley 43 de 1990, se entiende por principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia, el conjunto de conceptos básicos y de reglas que deben ser observados al registrar e informar contablemente sobre los asuntos y actividades de personas naturales o jurídicas.

Ley 174 de 1994, exigió que contribuyentes obligados a presentar declaración de renta firmada por el contador público revisor fiscal, deberán establecer el costo de la enajenación de los activos movibles por el sistema de inventarios permanentes o continuos, o por cualquier otro sistema de reconocido valor técnico dentro de las prácticas contables, autorizado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN.

Decreto 2649 de 1993, por el cual se reglamenta la contabilidad en general y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia. El artículo 63 del mismo Decreto 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 utilizarán 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.

Así mismo el artículo 63 del Decreto 2649 de 1993, establece que para al cierre del período, deben reconocerse las contingencias de pérdida del valor re expresado de los inventarios, mediante las provisiones necesarias para ajustarlos a su valor neto de realización”.

La provisión protege al inventario contra la obsolescencia, daños, deterioro, diferencia contra el inventario físico como la pérdida o cualquier otro tipo de

⁵⁷ MONTAÑO, Orozco Edilberto. Contabilidad. Control, Valuación y Revelaciones. Editorial: Facultad de Ciencias de la Información Universidad del Valle. Primera Edición. 2002. Pág. 180

factor que influya a que el valor del mercado o realización sea diferente al costo de adquisición.

Sin embargo, cabe aclarar que al entrar en vigencia la Ley 1111 del 27 de diciembre de 2006, la cual modifico el artículo 64 del Estatuto Tributario, es posible que los contribuyentes que utilicen el sistema de inventario permanente, lleven parte de esos valores origen de pérdidas o faltantes (inciso 2° artículo 64 del Estatuto Tributario), como costo deducible en la declaración de renta y no como gasto por provisión de inventarios.

Decreto 2650 del 29 de Diciembre de 1993, reglamento el nuevo Plan Único de Cuentas (PUC), en el cual es modificado y ajustado al Decreto 2195 de 1992 teniendo en cuenta las sugerencias de profesionales de la Contaduría Pública y los gremios económicos. Este Decreto busca la uniformidad en el registro de las operaciones económicas realizadas por los comerciantes con el fin de permitir la transparencia de la información contable y por consiguiente, su claridad, confiabilidad y comparabilidad.

Artículo 64 Estatuto Tributario, disminución del inventario final por faltantes de mercancías. Cuando se trate de mercancías de fácil destrucción o pérdida, las unidades del inventario final pueden disminuirse hasta en un tres por ciento (3%) de la suma del inventario inicial más las compras. Si se demostrare la ocurrencia de hechos constitutivos de fuerza mayor o caso fortuito, pueden aceptarse disminuciones mayores.

Ley 1429 fue instaurada por el Gobierno Nacional en un trabajo conjunto con el Ministerio de Industria y Turismo, se denomina ley de formalización y generación de empleo. Esta entró en vigencia desde el 29 de diciembre del año 2010 y reglamentada por el Decreto 545 de Febrero de 2011. Esta Ley tiene por objetivo la formalización de comerciantes y empresarios especialmente para las nuevas empresas.

1.8. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este es un aspecto que “tiene que ver con la planeación de la manera como se va a proceder en la realización de la investigación. Aquí debe responderse al nivel de profundidad a que se quiere llegar con el conocimiento propuesto, el método y las técnicas que han de utilizarse en la recolección de la información”⁵⁸.

1.8.1. TIPOS DE ESTUDIO

“Señala el nivel de profundidad con el cual el investigador busca abordar el objeto de conocimiento”⁵⁹.

⁵⁸ MÉNDEZ ÁLVAREZ Carlos Eduardo. Metodología de Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales. Editorial Limusa S.A. de C.V. Cuarta Edición. 2006. Pág. 227.

⁵⁹ Ibíd. Pág. 227

1.8.1.1. Exploratorio

Es el primer nivel de conocimiento, “permite al investigador familiarizarse con el fenómeno que se investiga; es el punto de partida para la formulación de una investigación”⁶⁰. Los inventarios de mercancías representan para el sector de los graneros una de las cuentas más importantes en la composición del activo, además de que constituye un elemento fundamental para la determinación del costo de venta de los productos; por lo tanto afecta el resultado del ejercicio económico de la empresa. Son susceptibles a manipulaciones, lo que puede traer pérdidas no justificadas; por tal motivo se propone el Diseño de un Modelo de Control Interno para la administración de inventarios, en los graneros de Santander de Quilichao Cauca.

1.8.1.2. Descriptivo

“Identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba asociación entre las variables”⁶¹. Todos estos controles que abarcan, desde el procedimiento para desarrollar presupuestos y pronósticos de ventas, hasta la operación de un sistema de costo por el departamento de contabilidad para la determinación de costos de los inventarios, constituye el Sistema del Control Interno de los inventarios, las funciones generales de este sistema son: planeamiento, compra u obtención, recepción, almacenaje, producción, embarques y contabilidad.

1.8.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Es el procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica, que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento⁶². El diseño de un adecuado Sistema de Control Interno implica no sólo un dominio técnico sobre la materia, sino también un conocimiento del medio específico en el cual se va a aplicar.

En la primera parte del trabajo se realizará el análisis del entorno de los graneros, está comprendido por “las fuerzas que influyen y determinan el comportamiento del sector y de las empresas. Son fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico”⁶³. Para cada entorno se definen las variables y se determina si constituye una oportunidad o amenaza y si su impacto es alto, medio o bajo. Una vez establecidos los entornos, se procede a explicar con precisión la manera como inciden las variables más importantes, mediante una medición cualitativa y cuantitativa de sus efectos, de tal forma que sea factible aprovecharlas si son oportunidades o contrarrestarlas, si son amenazas.

⁶⁰Ibíd. Pág. 227

⁶¹Ibíd. Pág. 227

⁶²Ibíd. Pág. 236

⁶³PÉREZ, Martha. Guía Práctica de Planeación Estratégica. Editorial: Centro Editorial, Universidad del Valle. Primera Edición. 1990. Pág. 13.

Luego se establece el análisis del sector comercial (graneros), “el cual estudia el conjunto de empresas que ofrecen el mismo bien”⁶⁴. Este estudio se relaciona con el comportamiento estructural y estudia las fuerzas que determinan la competitividad del sector como son: el diamante competitivo, las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, la plataforma urbana y la cadena de valor. Después se determina el análisis interno el cual “comprende el estudio global de los procesos de trabajo, de los recursos, de las capacidades de la empresa y de la cultura organizacional”⁶⁵. Así, se reconocen las fortalezas y debilidades, aportando al análisis estratégico conclusiones sobre las capacidades de las organizaciones para responder a su entorno.

En la segunda parte se establece el Diseño del Modelo de Control Interno para la administración de inventarios. Debido a que los graneros objeto de este estudio son empresas de menor tamaño, se diseñará un Modelo de Control Interno, en un significado formal menor; para esto se utilizará el enfoque contemporáneo “Informe Coso”, el cual consta de cinco componentes que son:

Ambiente de Control: se definirá la filosofía, el estilo de dirección y la gerencia, la integridad y los valores éticos, la estructura organizacional y los procesos básicos del área de inventarios, asignándoles a las áreas responsables la jerarquía que corresponde a la importancia de sus funciones.

Evaluación de Riesgos: se identificarán y analizarán los riesgos más relevantes, que afectan los inventarios de este tipo de empresas.

Actividades de Control: se establecen las funciones, procedimientos, normas, políticas, documentación y flujo gramas de los procesos. Al final se definen los indicadores que facilitan el control y el autocontrol, y por consiguiente, la toma de decisiones en la medida que sea posible relacionarlos con cantidades, costos y oportunidad.

Sistemas de Información y Comunicación: en este componente se establece y se pondrá a consideración el sistema más adecuado para llevar a cabo el registro y control de los inventarios. También se analizarán los sistemas de inventarios computarizados más adecuados que permitan a los usuarios de la información obtenerla de manera oportuna.

Supervisión y Monitoreo: se utiliza para verificar la calidad y efectividad del control interno, aquí se diseñará un modelo de auditoría externa para área de inventarios, acorde al tamaño y tipo de organización.

⁶⁴ Ibíd. Pág. 13

⁶⁵ Ibíd. Pág. 15

1.8.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

“Son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten obtener información”⁶⁶.

1.8.3.1. Información Primaria

“Información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento”⁶⁷. La técnica de observación es de utilidad en todas las fases del desarrollo del diseño del modelo de Control Interno, por cuyo intermedio se cerciorara de ciertos hechos y circunstancias, en especial, las relacionadas con la forma de ejecución de las operaciones, apreciando personalmente, de manera abierta o discreta, como el personal de este tipo de empresas ejecuta las operaciones, en especial las de área de inventarios.

La información escrita para el Control Interno de Inventarios es amplia, esta parte del documento “International of Control Integrated”, emitido por el Committee Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, es una herramienta que permite facilitar las actividades de los encargados de la evaluación, auditoría, documentación, mejora y seguimiento del Sistema de Control Interno⁶⁸. Así mismo se tendrá en cuenta la Guía de Implementación de la Norma Técnica de la Calidad 6001 Modelo para las Microempresas y Empresas Pequeñas, también los textos Control Interno y Fraudes de Rodrigo Estupiñán Gaitán y Auditoría y Control Interno de Gustavo Cepeda.

1.8.3.2. Información Secundaria

Se acudirá a expertos externos que pueden ayudar a completar la información recogida como pueden ser los profesionales individuales (abogados y contadores) mercados u organizaciones (publicaciones periódicas o anuales), la Alcaldía Municipal de Santander de Quilichao, la Universidad del Valle y la Cámara de Comercio del Cauca.

1.8.4. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

1.8.4.1. Técnicas Estadísticas

Esta técnica comprende operaciones aritméticas, en el caso de la tabulación manual y mecanográfica⁶⁹. Aunque no se aplicará ninguna técnica estadística para la realización del presente trabajo, si se establecerán las pautas para llevar a cabo el análisis de la información financiera, mediante la utilización de

⁶⁶MÉNDEZ ÁLVAREZ Carlos Eduardo. Metodología de Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales. Editorial Limusa S.A. de C.V. Cuarta Edición.2006. Pág. 248

⁶⁷ Ibíd. Pág. 248

⁶⁸ Instituto de Auditores Internos de España. 1985

⁶⁹ Ibíd. Pág. 255

métodos de análisis vertical y horizontal y los indicadores o razones financieras, estas herramientas permitirán evaluar el Modelo de Control Interno de Inventarios propuesto.

1.8.4.2. Presentación de la Información

La presentación de la información aplicada al Diseño de un Modelo de Control Interno para la administración de inventarios, en los graneros de Santander de Quilichao Cauca estará dividido en capítulos, se presentarán cuadros, formatos de: matrices de análisis del entorno, Matrices de análisis interno por áreas, matriz de evaluación del factor interno EFI, flujogramas de procesos, también se diseñarán los formatos para los procesos de compra, recepción y almacenamiento, ventas, inventarios.

2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

La estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va competir la empresa y la forma en que va a entrar a ellos⁷⁰.

2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

En el desarrollo de una estrategia, el medio se refiere a los factores que están fuera de la organización. Ello incluye las fuerzas, los eventos, y las tendencias con las cuales la compañía interactúa. “Es necesario identificar las fuerzas importantes del medio, evaluarlas y hacerles seguimiento con el fin de que la dirección estratégica de la compañía pueda tomar un curso de acción efectivo⁷¹. Son fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico.

2.1.1. Entorno Económico

El municipio de Santander de Quilichao posee unas características importantes para el desarrollo activo de los tres sectores de la economía en comparación con otros municipios del departamento entre los que están: “su ubicación geográfica es favorable al sector cerca al gran centro de producción y consumo como es Cali, al puerto de Buenaventura y otras ciudades del departamento. Topográficamente hay dos zonas bien definidas: “la zona plana, donde se inicia el Valle geográfico del río Cauca y con explotaciones agropecuarias y tecnologías apropiadas. La infraestructura vial y de comunicaciones es adecuada y están cerca los centros de gran actividad económica; la red vial a la altura de la panamericana fue ampliada a doble calzada; agilizando de esta manera la comunicación”⁷².

La economía del municipio de Santander de Quilichao “proviene en buena parte del sector primario de vocación agropecuaria donde el café, la caña de azúcar y la yuca entre otros son renglones de gran importancia que generan ingresos a los agricultores⁷³”. Con la instalación de empresas manufactureras, el renglón secundario paso a ocupar un buen lugar en la economía local y regional, sin desconocer que “las actividades que se consideraron para el sector comercial como son: las tiendas de víveres con capitales superiores a 12 salarios mínimos legales mensuales vigentes, los graneros, almacenes por departamentos o mixtos, los distribuidores o depósitos de productos comestibles, textiles, papel y demás actividades mayoristas⁷⁴”, representan para el municipio una fuente de ingresos tributarios locales y nacionales,

⁷⁰ SERNA Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica. Editorial: 3R Editores. Décima Edición. 2010. Pág. 20

⁷¹ Ibíd. Pág. 147

⁷² <http://santanderdequilichao-cauca.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=mlxx-1-&m=f>

⁷³ Plan de Desarrollo del Municipio de Santander de Quilichao, Cauca, 2008 – 2011. “Santander a Grandes Pasos” Pacto por la Infancia y la Juventud. Pág. 61

⁷⁴ Cámara de Comercio del Cauca. Consultoría para la Elaboración de un Mapeo Jurídico en la Ciudad de Popayán, Santander de Quilichao y el Bordo, Estudio Técnico y Propuesta de Incentivos. 2010. Pág. 19

además de la generación de empleo; por lo tanto se deben establecer normas que incentiven el traslado de las actividades comerciales y de servicio a otros lugares donde puedan cumplir con estándares de calidad espacial y urbanística y por ende, con un mejor bienestar para los usuarios y empleados⁷⁵.

La Zona Franca del Cauca es “un área geográficamente delimitada dentro del territorio nacional, en donde se desarrollan actividades industriales de bienes y de servicios o actividades comerciales, bajo una normatividad especial en materia tributaria, aduanera y de comercio exterior”⁷⁶. El departamento del Cauca termino el año 2010 “con once zonas francas desarrolladas, que representan inversiones cercanas a los 320.000 millones de pesos. En este momento la región ya cuenta con siete zonas francas aprobadas y tiene en marcha otras cuatro a la espera del aval del Gobierno Nacional. Entre las que están operando se encuentran las zona francas de: Propal, Kimberly, Colombina y el Parque Industrial y Comercial del Cauca, que agrupa a unas 30 compañías y Parque Sur”⁷⁷.

GUÍA DE ANÁLISIS EXTERNO ENTORNO ECONÓMICO								
VARIABLE	A/O	AM	am	OM	om	IMPACTO ⁷⁸		
						A	M	B
Desarrollo activo de los tres sectores de la economía.	O			X		X		
Importante centro de comercio.	O			X		X		
Ubicación geográfica cerca a centros de comercio.	O			X		X		
El comercio incentiva la generación de empleo.	O			X		X		
El comercio es fuente de ingresos tributarios locales y nacionales.	O			X		X		
La existencia de la zona franca.	O			X			X	

Cuadro N° 1. Matriz de Análisis del Entorno Económico. Fuente: Modificación Excepcional Norma Urbanística Plan Básico de Ordenamiento Territorial del Municipio de Santander de Quilichao año 2010.

2.1.2. Entorno Social

El servicio de acueducto a nivel municipal es prestado a una población de más de 40.000 habitantes localizados en el área urbana del municipio de Santander de Quilichao. En “el área rural funcionan 55 sistemas de abasto de agua que sirven aproximadamente a 30.810 personas. De éstos, solo son acueductos los sistemas de Mondomo, San Antonio y la Vetica, pues cuentan con infraestructura para el tratamiento, atendiendo población aproximada de 5.850

⁷⁵ Departamento del Cauca. Municipio de Santander de Quilichao. Modificación Excepcional de la Norma Urbanística del Plan Básico de Ordenamiento Territorial del Municipio de Santander de Quilichao. Enero de 2011. Pág. 23

⁷⁶ Información tomada de: Manual para Presentación de Solicitudes de Declaratoria de Zonas Francas. Invierta en Colombia Mayo 2009. ISSN 2027 -3584 Decreto 1197 del 3 de Abril de 2009.

⁷⁷ http://www.larepublica.com.co/archivos/EMPRESAS/2010-06-18/cauca-terminara-2010-con-once-zonas-francas_102970.php

⁷⁸ En las matrices de los entornos cada variable es valorada como una oportunidad o una amenaza, la cual puede ser una oportunidad mayor o menor, una amenaza mayor o menor; cada variable ya sea una oportunidad o una amenaza, tendrá un impacto alto, medio o bajo, dependiendo del grado de relación que tenga con el tema planteado.

personas⁷⁹. En el año 2010 “se puso en funcionamiento el nuevo sistema de acueducto lo que permite a la ciudad superar las épocas de sequía y racionamientos, así como viabiliza el desarrollo urbanístico que estaba limitado por el servicio de acueducto”⁸⁰.

Un alto porcentaje del sistema vial se encuentra en estado de conservación deficiente, especialmente en el sector rural, en parte por ser vías sin conformación mecánica y sin adecuadas obras tales como cunetas y alcantarillas, pero también por un ineficiente sistema de mantenimiento. “Del total de la red vial rural, 90 kms aproximadamente, son vías de carácter estratégico, es decir aquellas que intercomunican el municipio y por las cuales se movilizan gran cantidad de carga y productos de las despensas agrícolas cercanas a la población. La red vial terciaria, compuesta por vías veredales, tiene aproximadamente 260 kms. La construcción de la vía variante panamericana descongestionó en gran medida el tráfico vehicular interno de Santander de Quilichao”⁸¹.

El municipio de Santander de Quilichao cuenta con “177 Centros educativos, el 83.62% pertenecen al sector oficial y el 16.38% al privado. Del total de establecimientos educativos el 20.9% corresponden a educación preescolar, el 63.3% a primaria”.⁸² La educación superior está conformada por tres universidades: Universidad del Valle Sede Norte del Cauca, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, la Universidad del Cauca y la Universidad de Comfacaucá.

El municipio de Santander Quilichao “ha mantenido desde hace muchos años tasas de desempleo e informalidad similares a la media nacional”⁸³. Este es sólo uno de los indicadores que permiten reflexionar sobre el replanteamiento que sobre los sectores industrial, comercial y de servicios, incluyendo su sistema educativo, necesitan la ciudad y la región. Por otro lado, se hace urgente pensar todas estas dinámicas dentro de la óptica de las nuevas realidades económicas globales que avanzan, “con o sin acuerdos formales, hacia sociedades más abiertas, como las que se prevén puedan presentarse dentro de la adopción de un tratado de libre comercio con los Estados Unidos y otros países asiáticos”⁸⁴.

El municipio de Santander Quilichao tendrá que hacer cambios en este sentido, pero estos deberán ser de la mano con los agentes económicos, sociales y académicos. El logro de este gran propósito “requiere de la participación y el

⁷⁹ Plan de Desarrollo del Municipio de Santander de Quilichao, Cauca, 2008 – 2011. “Santander a Grandes Pasos” Pacto por la Infancia y la Juventud. Pág. 62

⁸⁰ Departamento del Cauca. Municipio de Santander de Quilichao. Modificación Excepcional de la Norma Urbanística del Plan Básico de Ordenamiento Territorial del Municipio de Santander de Quilichao. Enero de 2011. Pág. 23

⁸¹ <http://santanderdequilichao-cauca.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=mlxx-1-&m=f>

⁸² http://201.234.245.149/seguimiento/seguimiento.php?consulta=seg_mat_total&nivel=3&sed=santander de Quilichao.

⁸³ Municipio de Santander de Quilichao. Plan de Desarrollo Municipal “Unidos por Quilichao, Consolidando la Ciudad Región. 2012 – 2015. Pág. 4

⁸⁴ *Ibíd.* Pág. 4

compromiso activo de todas las instancias del Estado, de la sociedad, y de todos y cada uno de sus ciudadanos y ciudadanas”; solo con este compromiso y con acciones concertadas se podrá avanzar en hacer del municipio de Santander de Quilichao una ciudad más democrática, pacífica y gobernable, más incluyente y equitativa, más digna y sostenible, y más global y competitiva. Por lo tanto se “plantean dos condiciones básicas para el desarrollo, primero el del aliconamiento económico a través de la atracción del sector comercial y productivo y el segundo el del acondicionamiento de la ciudad en todos sus aspectos, sociales, servicios, seguridad, ambiental, etc.”

GUÍA DE ANÁLISIS EXTERNO ENTORNO SOCIAL								
VARIABLE	A/O	AM	am	OM	om	IMPACTO		
						A	M	B
Servicios públicos en la zona urbana son eficientes.	O				X			X
El municipio tendrá que hacer cambios sociales.	O			X		X		
El sistema vial en la zona rural es deficiente.	A		X					X
La informalidad de los comerciantes.	A		X			X		
Jalonamiento económico del sector comercial.	O			X		X		
Cobertura en salud aceptable.	O				X		X	
Oferta educativa amplia.	O			X			X	

Cuadro N° 2. Matriz de Análisis del Entorno Social. Fuente: Modificación Excepcional de la Norma Urbanística del Plan Básico de Ordenamiento Territorial del Municipio de Santander de Quilichao Año 2010.

2.1.3. Entorno Ecológico

El municipio de Santander de Quilichao tiene una gran diversidad en su cobertura vegetal y usos del suelo favorecidos con bondad por contar con “tres pisos térmicos, por lo cual se puede decir que su vocación es agropecuaria, el 44.26% de su territorio equivalente a 22.196 hectáreas están dedicadas a cultivos agrícolas y praderas utilizadas en ganadería doble propósito, ceba y producción de leche. el 21,89% de su territorio equivalente a 15.000 hectáreas son terrenos ubicados en las zonas de laderas, que han sufrido procesos erosivos especialmente por el mal uso dado con algunos cultivos limpios como yuca y maíz, estos suelos en la actualidad son de escaso uso agropecuario⁸⁵”. El 8.51% es decir, 4.272 hectáreas se encuentran en rastrojo y matorrales, el 7.47% con 3.747 hectáreas están en bosques primarios, secundarios y plantados, 2000 hectáreas en afloramiento rocosos y área improductiva, el área en parques y zonas industriales es 1.447 hectáreas, área en vías 780 hectáreas, superficies en cuerpos de agua 790 hectáreas y área urbana 716 hectáreas⁸⁶.

La actividad de mercado formal e informal que inicialmente se desarrollaba solo los días miércoles y sábado, se extendió a los días miércoles, viernes y sábado, aunque en el resto de días se da también en menor proporción. El uso intensivo de las vías aledañas a la plaza de mercado crea traumatismos frente

⁸⁵<http://santanderdequilichao-cauca.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=mlxx-1-&m=f>

⁸⁶Ibíd.

al tráfico vehicular de la vía panamericana y el espacio público pues la zona de influencia de la galería. La localización de establecimientos comerciales en esta zona ha generado un uso intensivo de las vías por estacionamiento de vehículos para cargue y descargue, vehículos de carga pesada en la zona central, carretillas, camionetas de transporte publico veredal y buses escalera o chivas, por lo tanto se genera contaminación visual y ambiental.

Se debe establecer un mejoramiento cualitativo del espacio público (elementos articuladores y de movilidad) mediante incorporación de mobiliario y vegetación acordes con las características urbanas, climáticas y culturales. En “el año 2010 entró a operar nueva central de sacrificio bajo las normas INVIMA y las normas de salubridad del Ministerio de Protección social y constituye un nodo dentro de la economía de la región⁸⁷”.

GUÍA DE ANÁLISIS EXTERNO ENTORNO ECOLÓGICO								
VARIABLE	A/O	AM	am	OM	om	IMPACTO		
						A	M	B
Existe diversidad en su cobertura vegetal y usos del suelo.	O				X			X
El uso intensivo de las vías aledañas a la plaza de mercado crea traumatismos.	A		X					X
En el sector central se genera contaminación visual y ambiental.	A		X					X
Se debe establecer un mejoramiento cualitativo del espacio público.	O			X			X	
En el año 2010 entró a operar nueva central de sacrificio.	O				X			X

Cuadro N° 3. Matriz de Análisis del Entorno Ecológico. Fuente: Acuerdo No. 007 de 2008. Por Medio del Cual se Adopta el Plan de Desarrollo del Municipio de Santander de Quilichao, Cauca, 2008 – 2011. “Santander a Grandes Pasos” Pacto por la Infancia y la Juventud.

2.1.4. Entorno Demográfico

Según proyecciones del censo del DANE para el 2008 la población del municipio de Santander de Quilichao es de 83.938 habitantes donde el 33,2% está representado por comunidades afro descendientes, 17.7% indígenas y el 49.1% mestiza. La distribución de la población es; “urbana el 53% con 44,095 habitantes, rural 47% con 39.843 habitantes. La zona rural está conformada con 104 veredas distribuidas en la zona montañosa y plana del municipio. Para el año 2010 la población proyectada fue de 86.502 habitantes⁸⁸”.

En el municipio de Santander de Quilichao “se observa una clara concentración de la población de ambos sexos, en las edades entre los 0 y 19 años, el 40,5% de la población. El rango de edad que más concentra población es el de 10 a 14 años, lo cual plantea la necesidad de implementar políticas que mejoren sus condiciones especiales de socialización, orientación adaptación e integración. El 49.2% del total de la población es menor de 24 años⁸⁹”, es población que se

⁸⁷ Plan de Desarrollo del Municipio de Santander de Quilichao, cauca, 2008 – 2011. “Santander a Grandes Pasos” Pacto por la Infancia y la Juventud. Pág. 61

⁸⁸ Ibíd. 27

⁸⁹ Ibíd. 30

encuentra demandando servicios entre ellos procesos de formación, de inserción laboral.

La migración hacia el municipio es creciente debido a factores como: crisis económica generalizada, baja tenencia de la tierra, bajo nivel de ingresos y violencia, aunque su intensidad es baja y su duración es temporal. Según datos de la Comisaría de Familia y Bienestar Familiar los problemas que afectan a la población infantil son los de comportamiento, conflictos intrafamiliares, maltrato por negligencia y físico, abuso sexual, violencia intrafamiliar y el desplazamiento. Las principales causas de mortalidad en el municipio de Santander de Quilichao “son los homicidios y lesiones infringidas intencionalmente por otras personas en un 66%, accidentes de tránsito 25%, otros accidentes con 5% y en menor porcentaje suicidios con el 4%”.⁹⁰ Lo cual invita a adoptar estrategias que permitan reducir estos índices y garantizar la vida y la seguridad de la población Quilichagueña.

GUÍA DE ANÁLISIS EXTERNO ENTORNO DEMOGRÁFICO								
VARIABLE	A/O	AM	am	OM	om	IMPACTO		
						A	M	B
Presión para que se generen políticas públicas de atención a la juventud.	O				X			X
El 49.2% del total de la población es menor de 24 años.	O				X			X
La juventud demanda servicios de formación e de inserción laboral.	O			X			X	
La migración hacia el municipio es creciente.	A		X					X
Población infantil afectada.	A	X				X		
Las principales causas de mortalidad en el municipio son los homicidios.	A	X				X		

Cuadro N° 4. Matriz de Análisis del Entorno Demográfico. Acuerdo No. 007 de 2008. Por Medio del Cual se Adopta el Plan de Desarrollo del Municipio de Santander de Quilichao, Cauca, 2008 – 2011. “Santander a Grandes Pasos” Pacto por la Infancia y la Juventud.

2.1.5. Entorno Cultural

El patrimonio cultural de la nación está constituido por todos los bienes y valores culturales que son expresión de la nacionalidad colombiana, así como el conjunto de bienes materiales e inmateriales, muebles e inmuebles, que poseen un especial interés histórico, artístico, arquitectónico, urbano, arqueológico y las manifestaciones los productos y las representaciones de la cultura popular. El municipio de Santander de Quilichao culturalmente es privilegiado al tener “tres grupos étnicos representativos (indio, afrodescendientes y mestizo), lo que brinda una gran riqueza sociocultural pero que hay que darles un verdadero trato y atención frente a los procesos culturales, buscando así su evolución y desarrollo⁹¹”.

Santander de Quilichao es la segunda ciudad del departamento del Cauca y se ha destacado y caracterizado a través de los tiempos por ser una de las

⁹⁰ Ibíd. 34

⁹¹ Municipio de Santander de Quilichao. Plan Básico de Ordenamiento Territorial. Modificación Año 2010. Pág. 278

ciudades con mayor proyección cultural en el norte del Cauca, siendo forjadora de grandes profesionales y artistas a escala nacional e internacional; pero también es cierto que no cuenta con un centro donde su población pueda tener un espacio de encuentro, esparcimiento y regocijo sociocultural e intelectual.

El patrimonio arquitectónico local del municipio de Santander de Quilichao en su perímetro urbano, “se localiza principalmente en sus iglesias, edificios públicos como la casa consistorial, la antigua estación del ferrocarril, la galería, etc.”.⁹² Además la constituyen construcciones de propiedad privada, que por su valor histórico cultural o arquitectónico requieren de la protección del estado, para garantizar su mantenimiento y restringir toda intervención que atente contra su diseño y estructura originales. El municipio “está sobrediagnosticado en asuntos culturales, existe un amplio inventario del patrimonio y de las manifestaciones culturales en sus distintas expresiones como también de las organizaciones, gestores, proyectos iniciativas y necesidades, los cuales requieren tan solo ser cohesionados, reactivados y puestos en operatividad”⁹³.

GUÍA DE ANÁLISIS EXTERNO ENTORNO CULTURAL								
VARIABLE	A/O	AM	am	OM	om	IMPACTO		
						A	M	B
El municipio es privilegiado al tener tres grupos étnicos.	O				X			X
Santander de Quilichao es la segunda ciudad del departamento del Cauca.	O			X			X	
El municipio es forjador de grandes profesionales y artistas.	O				X			X
Posee patrimonio arquitectónico local.	O				X			X
No cuenta con una infraestructura enfocada al turismo.	A		X					X
Existe un amplio inventario de manifestaciones culturales.	O				X			X

Cuadro N° 5. Matriz de Análisis del Entorno Cultural. Fuente: Santander de Quilichao. Plan Básico de Ordenamiento Territorial. Modificación Año 2010.

2.1.6. Entorno Político

Dentro del marco de los recientes desarrollos locales, las políticas de ajuste y las nuevas obligaciones a cargo de los entes territoriales, del municipio de Santander de Quilichao debe seguirse desarrollando con una visión de futuro que lo proyecte como ciudad y que permita proyectos estructurales para el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades rurales. En las actuales circunstancias, es necesario continuar tomando decisiones en materia de política pública que permitan, no solo generar comportamientos administrativos modernos, sino que garanticen que la misma, sea de largo aliento.

Al implementar una política financiera adecuada, se crean herramientas de gestión financiera que hacen posible obtener los ingresos necesarios para

⁹² Ibíd. Pág. 278

⁹³ Ibíd. Pág. 280

atender el déficit laboral superando cuantiosas demandas; ejecutar importante inversión social y de infraestructura. En política social, se deben adelantar campañas de atención comunitaria y familiar que permitan fortalecer el concepto de salud hasta garantizar la atención al escolar, el ejercicio físico con fines terapéuticos, la seguridad alimentaria y la calidad en la prestación de servicios de salud.

En infraestructura, se ha trazado el desarrollo de ciudad: “la modernización del acueducto municipal y el sistema de conducción que permite traer agua del río Mondomo, la construcción del relleno sanitario, el mejoramiento de vías troncales. En lo rural, un importante avance en infraestructura educativa y el desarrollo de proyectos de electrificación aplazados durante años. La formulación técnica de los proyectos trascendentales para el corto y mediano plazo tales como el terminal de transportes, central de abasto, masificación del gas natural domiciliario, pavimentos, Infraestructura educativa, el centro cultural y los planes maestros de acueducto y alcantarillado. Para mejorar la salud y la capacidad de aprendizaje de los escolares se ha incluido el programa de salud oral, implementado como política pública desde el proyecto educativo institucional de las instituciones⁹⁴”.

GUÍA DE ANÁLISIS EXTERNO ENTORNO POLÍTICO								
VARIABLE	A/O	AM	am	OM	om	IMPACTO		
						A	M	B
Santander de Quilichao debe proyectarse como ciudad	O				X			X
Proyectos estructurales para el mejoramiento de la calidad de vida.	O				X			X
Continuar tomando decisiones en materia de política pública.	O				X			X
Implementar una política financiera adecuada.	O				X			X
En política social, se deben adelantar campañas de atención comunitaria y familiar.	O				X			X

Cuadro N° 6. Matriz de Análisis del Entorno Político. Fuente: Publicación de la Alcaldía Municipal de Santander de Quilichao. Agosto de 2010.

2.1.7. Entorno Jurídico

Las normas contables y tributarias tienen íntima relación. El párrafo final del artículo 450 del Código de Comercio, determina que “Los inventarios se avaluarán de acuerdo con los métodos permitidos por la legislación fiscal”. A su vez, el párrafo del artículo 65 del Estatuto Tributario, debido a un error en la Ley 174 de 1994, remitió para la valoración de inventarios a las normas de contabilidad, es decir el artículo 63 del Decreto 2649 de 1993. Sin embargo, para la medición en las clases de inventarios regulados fiscalmente, existen normas específicas artículos 66 y siguientes Estatuto Tributario, diferentes en muchos casos de las contables.

Con relación a la valoración de las salidas de inventarios, la norma internacional ofrece la posibilidad de emplear diferentes métodos de valoración

⁹⁴ Publicación de la Alcaldía Municipal de Santander de Quilichao. Agosto de 2010.

que a diferencia de los ordenamientos contables colombianos tienen un direccionamiento netamente fiscal. Las implicaciones de estas posibilidades de valoraciones de los inventarios no sólo van dirigidas a cada una de las empresas al determinar los adecuados métodos, sino a las autoridades fiscales que requieren de un buen entendimiento y comprensión de estas normas, aceptando que existen bases comprensivas de contabilidad y que una de ellas es la fiscal⁹⁵.

La contabilidad, es una herramienta empresarial que permite el registro y control sistemático de todas las operaciones que se realizan en la empresa. No obstante, un sistema de contabilidad que no esté apoyado en un control interno eficaz, es, hasta cierto punto, inútil, puesto que no es posible confiar en los datos que arrojen los informes y estados financieros. Un sistema contable, por bien proyectado que se encuentre, no estará completo si no garantiza a la administración que los datos que se le presentan en los estados e informes son correctos, y al mismo tiempo es necesaria la distribución adecuada de las funciones del personal y el establecimiento de responsabilidades a través de la contabilidad para evitar, en lo posible, los desperdicios, los errores y los fraudes y, en general, proporcionar los medios indispensables para el control efectivo del negocio en sus partes vitales, esta es la función del control interno.

GUÍA DE ANÁLISIS EXTERNO ENTORNO JURÍDICO								
VARIABLE	A/O	AM	am	OM	om	IMPACTO		
						A	M	B
Diferencias entre las normas contables y tributarias.	A	X				X		
La norma internacional ofrece la posibilidad de emplear diferentes métodos de valoración.	O			X		X		
Las normas contables colombianas tienen un direccionamiento netamente fiscal.	A	X				X		
Un sistema de contabilidad que no esté apoyado en un control interno eficaz, es, hasta cierto punto, inútil.	O			X		X		
La información contable errónea puede generar fraudes.	A	X				X		

Cuadro N° 7. Matriz de Análisis del Entorno Jurídico. Fuente: Consejo Técnico de la Contaduría Pública. Análisis de la Implementación de Estándares de Contabilidad y Auditoría en Empresas de Interés Público en Colombia. Bogotá D.C. Noviembre de 2004.

2.1.8. Entorno Tecnológico

Los procesos automatizados, son factores de vital importancia en la organización, en esta era, se ha observado una gran innovación y desarrollo de tecnologías de la información que ha permitido la evolución de computadores que son capaces de producir sistemas de información a la sociedad con apartes a los distintos sectores económicos, sociales, políticos, educativos, entre otros. La conveniencia de desarrollar un sistema de información, procesada y almacenada de una forma más efectiva para agilizar los procesos

⁹⁵ Consejo Técnico de la Contaduría Pública. Análisis de la Implementación de Estándares de Contabilidad y Auditoría en Empresas de Interés Público en Colombia. Bogotá D.C. Noviembre de 2004. Pág. 28 y 29

de inventarios y lograr un control integral de los materiales que ingresan, que se utilizan y el faltante que va a dar continuidad a la obra. Con el desarrollo de un sistema automatizado que abarca las necesidades y una mayor relación con los requerimientos del personal, proporcionará una mejor efectividad en el manejo del flujo y procesamiento de los datos.

“Uno de los procedimientos y tareas más importantes en el crecimiento y funcionalidad de una empresa es el control de inventarios. Varias compañías en el mercado se han encargado de formular herramientas tecnológicas que faciliten esta función. Es importante conocer sus ventajas y la forma más efectiva de implementación para su empresa. De acuerdo con el crecimiento de una empresa, la cantidad de mercancía que recibe y el número de personal necesario para llevar a cabo un control estricto de inventarios, la tecnología ha permitido el desarrollo de herramientas que sean capaces de arrojar resultados en tiempo real sobre la rotación del inventario”⁹⁶. El registro oportuno de todas los movimientos que afectan el inventario; lograr un pronóstico adecuado de las ventas de cada ítem; el conocimiento de los tiempos de entrega de proveedores y la facilidad para la planeación de las compras son aspectos que hacen parte de las funciones que puede llevar a cabo un software especializado en control de inventarios.

En el instante en que una empresa está comprando lo que no necesita y adicionalmente está perdiendo valiosas oportunidades de venta por no tener lo que sus clientes demandan, es el momento en que una herramienta de tecnología para inventarios puede formar parte importante de la metodología más eficiente. “Cuando un negocio no tiene un buen sistema de control de inventarios y manejo de la información siempre estará en desventaja competitiva, debido a que le resultará más complicado visualizar las existencias y los costos de los mismos”⁹⁷.

⁹⁶http://www.fierros.com.co/revista/ediciones2009/edicion4/especial_inventarios/inviertale-tecnologia.htm

⁹⁷ Ibíd.

GUÍA DE ANÁLISIS EXTERNO ENTORNO TECNOLÓGICO								
VARIABLE	A/O	AM	am	OM	om	IMPACTO		
						A	M	B
Conveniencia de desarrollar un sistema de información para agilizar los procesos de inventarios.	O			X		X		
El desarrollo de un sistema automatizado proporcionará procesamiento de los datos.	O			X		X		
Uno de los procedimientos y tareas más importantes en una empresa es el control de inventarios.	O			X		X		
La tecnología ha permitido el desarrollo de herramientas capaces de arrojar resultados sobre la rotación del inventario.	O			X		X		
Software especializado en control de inventarios.	O			X		X		
Cuando un negocio no tiene un buen sistema de control de inventarios, siempre estará en desventaja competitiva.	A	X				X		

Cuadro N° 8. Matriz de Análisis del Entorno Tecnológico. Fuente:

http://www.fierros.com.co/revista/ediciones2009/edicion4/especial_inventarios/inviertale-tecnologia.htm

2.1.9. Entorno Global

En el mes de julio de 2012, “las ventas del comercio minorista aumentaron 1,3% y el personal ocupado 5,8%, con relación al mismo mes de 2011. Las líneas de mercancías que presentaron los mayores crecimientos en sus ventas para este período fueron: equipo de informática, hogar (7,5%), artículos de ferretería, vidrios y pinturas (7,2%), productos textiles y prendas de vestir (5,5%), repuestos y accesorios para vehículos (5,0%), alimentos y las bebidas no alcohólicas representaron el (1,6%)⁹⁸”.

Durante los primeros siete meses de 2012, las ventas reales del comercio minorista presentaron un incremento de 3,3%. Las líneas que registraron los mayores incrementos en sus ventas fueron: equipo de informática, hogar (14,1%), calzado, artículos de cuero (9,0%), productos textiles y prendas de vestir (8,9%), artículos de ferretería, vidrios y pinturas (8,7%); los alimentos y las bebidas no alcohólicas representaron el 1,3%. La única línea de mercancía que registró disminución en este periodo fue vehículos automotores y motocicletas, con -3,0%⁹⁹”.

Durante los últimos doce meses hasta julio de 2012, “las ventas reales del comercio minorista registraron un crecimiento de 4,7%, respecto al año 2011. Las líneas de mercancías que presentaron los mayores crecimientos en sus ventas en este período, fueron: equipo de informática, hogar (18,3%), calzado, artículos de cuero (12,8%), repuestos y accesorios para vehículos (11,2%) y

⁹⁸ Departamento Nacional de Estadísticas DANE. Muestra Mensual de Comercio al por Menor Julio de 2012. Pág. 5

⁹⁹ Ibíd. Pág. 9

productos textiles y prendas de vestir (9,6%), los alimentos y las bebidas no alcohólicas representaron el 0,2%¹⁰⁰.

En el segundo trimestre de 2012, “las ventas reales de los Grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas aumentaron 5,2%, frente al mismo trimestre de 2011, cuando registró un aumento de 16,6%. Los grupos de mercancías que presentaron las principales variaciones positivas fueron: equipo de informática, hogar (18.6%); calzado, artículos de cuero y sucedáneos del cuero (9,9%); licores y cigarrillos (8,5%); productos textiles y prendas de vestir (6.4%); libros, papelería, periódicos y revistas (5.9%), artículos de ferretería, vidrios y pinturas (5.5%)¹⁰¹”.

2.1.10. Matriz de Evaluación de Factores Externos

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO		CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
	%	DECIMAL		
OPORTUNIDADES	7	0.07	2	0.14
Ubicación geográfica cerca a centros de comercio.				
Importante centro de comercio	8	0.08	4	0.32
El comercio es fuente de ingresos tributarios locales y nacionales.	8	0.08	4	0.32
Jalonnemento económico del sector comercial.	8	0.08	3	0.32
El comercio incentiva la generación de empleo.	8	0.08	3	0.32
Los inventarios se evalúan de acuerdo con los métodos permitidos.	8	0.08	3	0.32
Desarrollo un sistema de información, para agilizar los procesos de inventarios.	7	0.07	2	0.14
Desarrollo de tecnologías capaces de arrojar resultados en tiempo real.	7	0.07	2	0.14
AMENAZAS	6	0.06	2	0.12
Las principales causas de mortalidad son los homicidios.				
Las normas contables colombianas tienen un direccionamiento netamente fiscal.	7	0.07	3	0.21
La informalidad de los comerciantes.	7	0.07	3	0.21
La información contable errónea puede generar fraudes.	6	0.06	2	0.12
Diferencias entre las normas contables y tributarias.	6	0.06	2	0.12
Cuando un negocio no tiene un buen sistema de control siempre estará en desventaja competitiva.	7	0.07	3	0.21
TOTAL	100	1		2,77

Cuadro N° 9. Matriz de Evaluación de los Factores Externos. Fuente: FRED R, David. Conceptos de Administración Estratégica. Editorial: Prentice Hall. Quinta Edición. Pág. 145

¹⁰⁰ Ibíd. Pág. 12

¹⁰¹ Departamento Nacional de Estadísticas DANE. Muestra Mensual de Comercio Grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas II Trimestre de año 2012. Pág. 1

Sin importar la cantidad de oportunidades y amenazas claves incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener una empresa es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0; aunque cabe anotar que el trabajo corresponde al Diseño de un Modelo de Control Interno para la administración de inventarios, en los graneros de Santander de Quilichao Cauca, por lo tanto se toma el sector en su conjunto y no una sola empresa.

El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la empresa está respondiendo de una manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en el sector. El total ponderado de la matriz EFE corresponde a 2.77, esto quiere decir que las empresas del sector graneros están por encima del valor promedio de 2.5, lo que indica que tienen una posición competitiva externa. Dentro de la matriz de evaluación de factores externos, las variables más importantes son:

Ubicación geográfica cerca a centros de comercio: esta se origina por la situación económica del municipio, la cual está soportada en los tres sectores: económicos: agropecuario, manufacturero y comercial. Sobresalen los subsectores agrícola y pecuario por el cultivo de la caña y la ganadería extensiva. El municipio de Santander de Quilichao es un centro de intermediación comercial que permite la distribución de bienes y servicios. Se encuentra contiguo a Cali, Buenaventura, Popayán y otros centros de gran actividad económica; su real red vial está en buen estado, lo que facilita el impulso de las inversiones. Las comunicaciones están también al alcance de las zonas y en la parte urbana se cuenta con la tecnología adecuada.

Importante centro de comercio: con el modelo territorial en proceso de estructuración, el municipio se ha consolidado como el nodo comercial y de servicios del norte del departamento del Cauca, lo cual se evidencia en la fuerte actividad comercial de los días de mercado, la llegada de población flotante en busca de comercio, bienes y servicios, el creciente parque automotor y las transformaciones en los usos del suelo. El sector comercial está presente con una oferta de productos de vestido, calzado, hogar, víveres, etc.

El sector comercial es una importante fuente de ingresos: paralelo con la gran industria se observa en el municipio de Santander de Quilichao un desarrollo importante y significativo de las micro, pequeñas y medianas empresas, destacándose el sector comercial con un total de 994 empresas¹⁰². Las empresas comerciales además de aportar impuestos, generan empleo e ingresos para la población del municipio de Santander de Quilichao, por lo tanto se deben diseñar y gestionar de las políticas públicas y privadas, planes, programas y proyectos con el fin de impulsar el desarrollo mancomunado de la economía. Así mismo se deben mejorar las condiciones de vida de los pobladores que dependen de esas actividades económicas, esto es:

¹⁰² Municipio de Santander de Quilichao. Plan de Desarrollo Municipal "Unidos por Quilichao, Consolidando la Ciudad Región. 2012 – 2015. Pág. 90

empleados, trabajadores, propietarios, prestadores de servicios, es decir, una gran proporción de la población, debido a que se tiene una economía muy dinámica.

Jalonamiento económico del sector comercial: la localización de este tipo de negocios y en el caso concreto que se está analizando, los graneros, “está directamente relacionada con el peso de la población, debido a que concentran el mayor número de personas pertenecientes al estrato medio-bajo¹⁰³”, y es precisamente donde los nuevos formatos de comercio minorista de alimentos (hipermercados, supermercados, etc.) tienen más dificultades de acceso, bien por el tipo de público al que se van a encontrar, con escasos recursos económicos, o bien porque sus estrategias expansivas se dirigen hacia las zonas con mayor poder adquisitivo. De ahí, la oportunidad de negocio que representa los graneros, además de poder llegar a un segmento de mercado a los que otros formatos no llegan, cubre las necesidades de alimentación de la población con un mayor surtido de productos y categorías que las tiendas tradicionales.

El comercio incentiva la generación de empleo: históricamente ha existido el grave problema del desempleo en el departamento del Cauca, “hecho que se puede atribuir a diversas causas, entre otras, por la explosión demográfica acaecida por la falta de políticas sociales y de sanidad que los gobiernos nacionales, regionales y locales¹⁰⁴”. Por lo tanto se debe propender por una política pública que incentive el emprendimiento y la incursión de nuevas empresas, desde luego, que no desestime el aparato productivo existente, antes por el contrario que sirva de estímulo para mejorar sus condiciones de producción, distribución y comercialización de productos y servicios.

A nivel nacional personal ocupado promedio del comercio minorista “durante los últimos doce meses hasta julio de 2012, presentó un aumento de 6,7% respecto al año precedente. Este resultado se explica por el aumento en la contratación de personal permanente (9,1%) y temporal directo (12,0%) y la disminución en la vinculación de personal temporal a través de agencia (-13,4%)¹⁰⁵”.

La informalidad de los comerciantes: “La informalidad ha sido una problemática para los empresarios legalizados, en este sentido factores como la competencia desleal, el contrabando e invasión del espacio público¹⁰⁶”, en tal sentido la Cámara de Comercio del Cauca brinda acompañamiento al empresario formalizado, para que implemente en su negocio estrategias de administración, contabilidad, manejo y control de inventarios, mercadeo, servicio al cliente y talento humano, adicionalmente, se brinda la oportunidad de participar en eventos feriales y comerciales con el fin de dar conocer su oferta de bienes y servicios y lograr la ampliación de sus mercados.

¹⁰³Federación Nacional de Comerciantes FENALCO. Guía Empresarial Mini mercados. Año 2010. Pág. 26

¹⁰⁴Revista de la Cámara de Comercio del Cauca. Cámara activa. Edición número N° 2. Año 2011. Pág. 15

¹⁰⁵Ibíd. Pág. 19

¹⁰⁶Cámara de Comercio del Cauca. Sistematización Proyecto de Formalización y Fortalecimiento Empresarial Microempresarios Informales. Pág. 5 y 6

La implementación tecnológica: esta ofrece a las empresas la posibilidad de ser innovadoras, lo que mejora, radicalmente, la forma de hacer negocios. También ofrece la posibilidad de obtener información en el momento en que se genera y poder tomar mejores decisiones de negocio antes que los competidores y anticipándose a las necesidades y solicitudes de los clientes. Una amenaza para las empresas del sector es la información contable errónea, la cual puede generar fraudes; por lo tanto las organizaciones deben tener un adecuado control interno, pues gracias a este se evitan, se protegen y se cuidan los activos y los intereses, así como también se logra evaluar la eficiencia de la misma en cuanto a su organización.

Inadecuado control interno: este brinda a las empresas seguridad a los registros de las operaciones. Una empresa, por ejemplo, genera diversos documentos, comprobantes de egresos, diario, ingresos, notas de entrada al almacén etc., los cuales deben llevar una serie de controles, como sellos o firmas. El control interno bien instrumentado en una empresa tiene suma importancia para la generación de informes veraces y oportunos que al interpretarlos, las personas responsables de tomar decisiones pueden influir en cambios favorables a los fines de la empresa.

2.2. ANÁLISIS DEL SECTOR

El análisis del sector o “conjunto de empresas que producen el mismo tipo de bien o servicio, se relaciona con su comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector”¹⁰⁷.

2.2.1. DIAMANTE COMPETITIVO

En los últimos años el comercio minorista ha experimentado un importante dinamismo a nivel mundial. Los hechos recientes evidencian una tendencia hacia la consolidación de holdings con presencia multinacional, a la vez que se observa una expansión en el área de ventas y el fortalecimiento del multiformato. Colombia ha tenido tradicionalmente un comercio minorista altamente competitivo, resultado en gran parte de la segmentación geográfica que se presenta en el interior del país. “Mantiene sin embargo la característica distintiva de que, aun cuando el avance de los supermercados e hipermercados ha sido muy importante en los últimos años, el canal tradicional de distribución (tiendas de barrio, graneros) captura todavía el 50% del mercado”¹⁰⁸.

2.2.1.1. Factores Básicos y Avanzados

Básicos: el municipio de Santander de Quilichao tiene unas características importantes para el desarrollo activo de los tres sectores de la economía, posee infraestructura adecuada para el funcionamiento del sector comercial.

¹⁰⁷ PÉREZ, Martha. Guía Práctica de Planeación Estratégica. Centro Editorial. Universidad del Valle. 1990. Pág. 13

¹⁰⁸ Oficina comercial de la Embajada de España en Colombia. Comercio y Distribución en Colombia. Año 2010. Pág. 4

También cuenta con un liderazgo en su gente para el desarrollo de los procesos productivos asociado a la disponibilidad de mano de obra no calificada y calificada.

Avanzados: es el eje de la región debido a que la vía panamericana pasa por su territorio de sur a norte convirtiéndola en lugar de confluencia para el traslado hacia Cali o Popayán, lo que ha hecho posible su mayor desarrollo y comercio. Las comunicaciones están también al alcance de las zonas y en la parte urbana se cuenta con la tecnología adecuada. Igualmente cuenta recursos económicos externos para impulsar los procesos manufactureros, comerciales, agro productivos y de servicios (sector privado, bancos).

2.2.1.2. Condiciones de Demanda

La actividad comercial se desarrolla a nivel de todo tipo de bienes que pueda transar la economía; sin embargo, los bienes de la canasta familiar son los más representativos y concentran la mayor atención tanto en número de establecimientos como en empleo y volumen de ventas. “Según la composición del gasto de las familias dependiendo de su ingreso mensual, se destina más de 60% de los ingresos a la compra de alimentos”¹⁰⁹. La distribución del consumo y del gasto medio en alimentos en Colombia mantiene pautas de comportamiento diferentes en función de factores de tipo social, económico, demográfico y geográfico. En cuanto a los factores socioeconómicos, hay que considerar que la población se distribuye entorno a estratos sociales diferenciados en función de su poder adquisitivo.

2.2.1.3 Sectores Conexos y de Soporte

Dentro de la cadena se puede diferenciar tres circuitos de valor alternativos. El circuito indirecto largo es aquel en el que participan todos los intermediarios. Este canal de distribución del producto implica que cada intermediario adiciona al precio inicial su margen de distribución. Este tipo de cadena es común en bienes de consumo frecuente, como los de la canasta familiar. El circuito indirecto corto (proveedor – distribuidor – fabricante – minorista - consumidor) hace intervenir menos agentes económicos, lo que permite reducir el precio final. Esta cadena es propia de bienes de consumo duradero.

Finalmente, en el circuito directo (proveedor - fabricante - consumidor) el bien final pasa directamente del productor al usuario reduciendo el número de márgenes de distribución. Cada empresa debe decidir qué canal de distribución utilizar, “teniendo además en cuenta que la instalación del circuito indirecto largo es poco costoso, pero tiene precios finales altos, mientras que la cadena indirecta corta y directa requiere costos de instalación más elevados pero permiten alcanzar precios más bajos”¹¹⁰.

¹⁰⁹Ibíd. Pág. 27

¹¹⁰Ibíd. Pág. 27

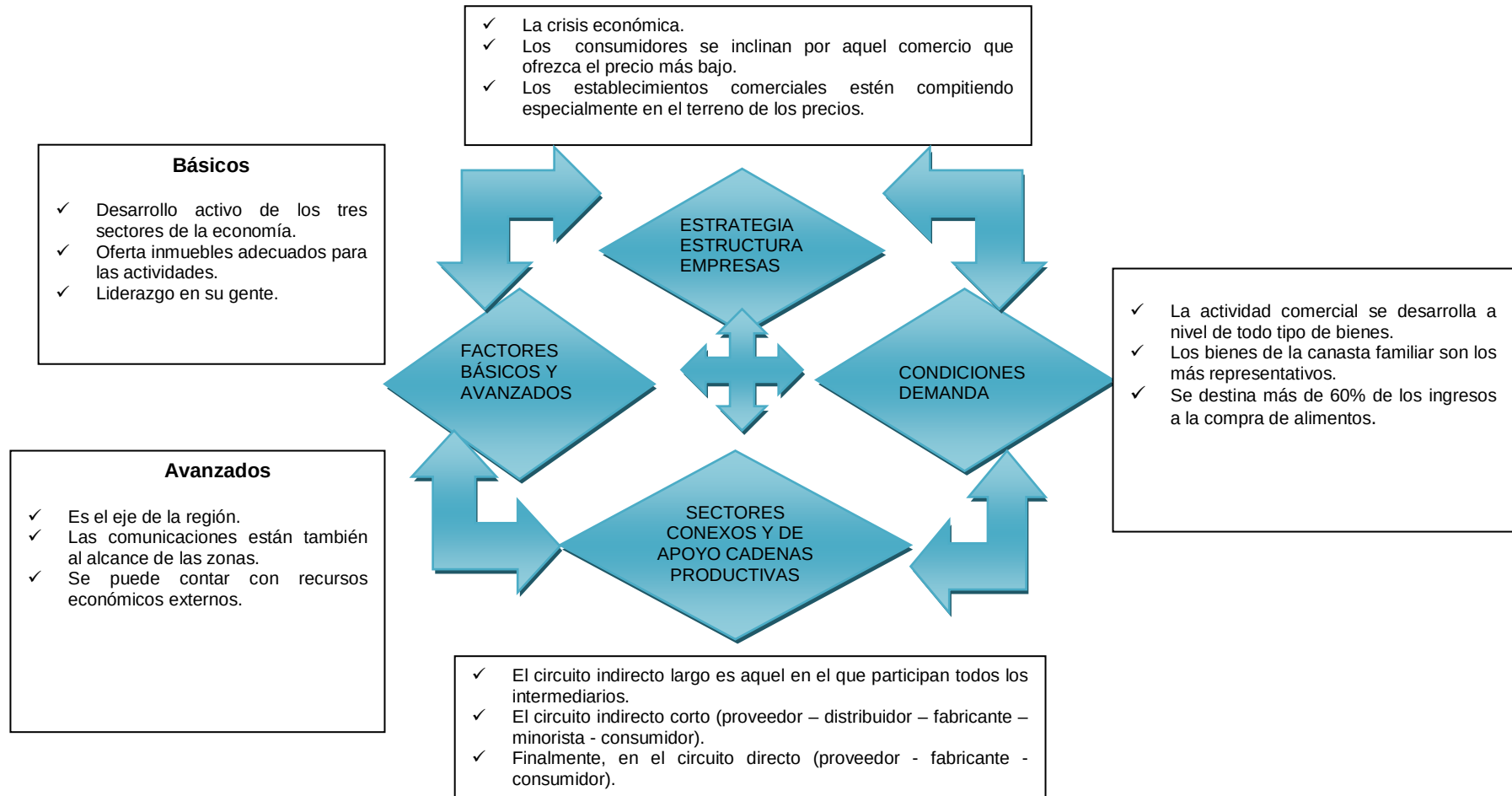
2.2.1.4. Estructura, Estrategia y Rivalidad Entre Empresas del Sector

Entre los efectos de la crisis económica se destaca el aumento en la frecuencia de compra con descensos en el gasto por visita. Presentaciones más pequeñas en contenido han crecido frente a otras en donde el desembolso total habría sido mayor. Además, la variable precio se ha vuelto determinante a la hora de explicar los hábitos y actitudes de consumo. La mayoría de los consumidores se inclinan por aquel comercio que ofrezca el precio más bajo si no pueden detectar una diferencia significativa y creíble en el valor ofrecido. Esto hace que los establecimientos comerciales estén compitiendo especialmente en el terreno de los precios, el consumidor percibe que los precios son altos, y que los márgenes con los que han estado operando, por lo que la tendencia será claramente a bajar los precios y los márgenes con los que actúan las empresas. Aquellos establecimientos que se resisten a perder sus márgenes brutos comienzan a sentir la presión cuando la competencia baja los precios hasta niveles cercanos al punto de operación rentable.

2.2.1.5. Beneficios para el Sector

Los graneros se han convertido en un importante segmento de competencia, al ofrecer ahorro de tiempo y trato personalizado. Desde el punto de vista del comerciante, las ventajas que supone este formato incluyen menores costos (menos personal y menos necesidad de espacio de almacenamiento), mayor flexibilidad (es fácil incorporar nuevos productos sin alterar el local), mejor gestión y mayor surtido. Los principales problemas serían la inseguridad y la propia naturaleza del producto.

DIAMANTE COMPETITIVO SECTOR GRANEROS



Gráfica N° 1. Diamante Competitivo. Fuente: BETANCOURT Guerrero Benjamín. Análisis Sectorial y Competitividad. Editorial: Ediciones Poemia. Segunda Edición. Cali 2005. Pág. 9.

2.2.2. CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

Los elementos que determinan la estructura competitiva del sector, desde el punto de vista estratégico, son aquellos que conducen a detectar las oportunidades y amenazas generales que se concentrarán en la fase de diagnóstico mediante el análisis de mercado y de la competencia.

2.2.2.1. Competidores Potenciales

Lealtad a la Marca: la diferencia principal entre los graneros y las tiendas de barrio, tiene que ver con la presencia de una serie de factores como: mayor surtido de productos y marcas, modalidad de autoservicio que ofrece más comodidad a los clientes, precios competitivos al del supermercado, y productos de presentaciones económicas.

Las Economías de Escala: la integración creciente de la política comercial en la operativa diaria de las empresas, entendiéndose que el producto que vende no es únicamente un bien tangible sino el servicio global que ofrece al consumidor. El esfuerzo comercial de la empresa minorista en un entorno competitivo su localización conveniente (distribución), con unos precios determinados y transmitiendo al mercado información que facilite o incentive su consumo (comunicación).

Costos de Cambio: el descenso en los precios debe entenderse como una estrategia global y continuada en el tiempo y diferente de políticas comerciales más coyunturales, de descuentos en ciertas mercancías compensados con otros bienes que se venden a mayores precios. En este sentido, en Colombia no existen evidencias de que los supermercados, hipermercados y graneros que han vendido productos sin margen, cobren el resto de sus productos a precios superiores a los de la competencia. En ventas sucesivas, el consumidor se percataría de que, en promedio, termina gastando lo mismo o más que en otros establecimientos y reaccionaría en consecuencia.

Políticas Gubernamentales: además de los impuestos nacionales y municipales, este tipo de establecimientos deben cumplir con algunas recomendaciones de carácter sanitario por el hecho de distribuir productos alimenticios perecederos. Por ello, “la Secretaría de Salud realiza visitas periódicas y de carácter esporádico a los negocios para verificar que las condiciones de almacenamiento de los productos sean óptimas, que los productos alimenticios cuenten con los registros establecidos por el INVIMA y que el personal disponga de certificado de manipulación de alimentos”¹¹¹.

2.2.2.2. Competidores Establecidos

La actividad del comercio minorista de alimentos de Colombia en los últimos años, se viene caracterizando por la presencia de una fuerte competencia.

¹¹¹Federación Nacional de Comerciantes FENALCO. Guía Empresarial Mini mercados. Año 2010. Pág. 71

Se trata de un sector de actividad con una estructura sectorial caracterizada por un alto nivel de atomización en la que conviven diferentes tipos de negocios: grandes superficies, supermercados e hipermercados, tiendas de barrio, graneros y plazas de mercado. Una forma de diferenciarse de la competencia es mediante la calidad del servicio, por lo que la capacitación en esta área resulta fundamental. Así, en el proceso de selección de personal que realice, es uno de los aspectos que se debe valorar en el momento de contratar a uno u otro candidato.

2.2.2.3. Productos Sustitutos

Aunque este sector no produce bienes y servicios, si no que los comercializa, son muchas las teorías que intentan apuntar las razones de los buenos resultados que sigue manteniendo el canal tradicional minorista a pesar del aumento de los niveles de competencia y a la creciente implantación de modernas cadenas de hipermercados y supermercados. “Algunas de las más importantes se centran en el crecimiento de los precios, esto es, mientras que en el canal tradicional aumentó un 2%, en los supermercados un 2,8%”¹¹². Una segunda explicación se apoya en el aumento en la cantidad de productos y surtido que disponen los canales tradicionales, que no se traduce solo en más cantidad de marcas, sino en presentaciones y empaques de menor desembolso.

2.2.2.4. Poder de Negociación – Compradores

Las grandes superficies, además de las estrategias de localización, mantienen otras estrategias adicionales para atraer a los compradores, como: construir almacenes más pequeños (para conseguir una mayor rentabilidad por metro cuadrado), ofrecer menores volúmenes y productos a granel (para que los consumidores escojan la cantidad que quieren comprar, tal y como lo hacen las tiendas de la esquina), financian las compras, amplían la variedad de “ marcas blancas” o de menor precio, y por último, realizan promociones permanentes para que el cliente encuentre siempre precios especiales en algunos artículos.

En medio de esta situación, el canal tradicional (tiendas de barrio y graneros), logra posicionarse como el principal lugar de compras de productos de la canasta familiar. Esto lleva a afirmar que el canal tradicional no solo ha logrado sobrevivir a la enorme inversión que significó la ola de expansión de los hipermercados y grandes superficies en el país en los años noventa, sino que mantiene unas pautas de crecimiento constantes.

2.2.2.5. Poder de Negociación – Proveedores

A la hora de poner en marcha un granero, el propietario tendrá que trabajar con varios tipos de proveedores, ya que los va a necesitar para las compras, tanto las referidas a la inversión para la dotación del equipamiento inicial básico y

¹¹²Ibíd. Pág. 71

requerido para arrancar la actividad (maquinaria y mobiliario), como las deaprovisionamiento necesario para la prestación de los servicios que ofrece este tipo de establecimiento.

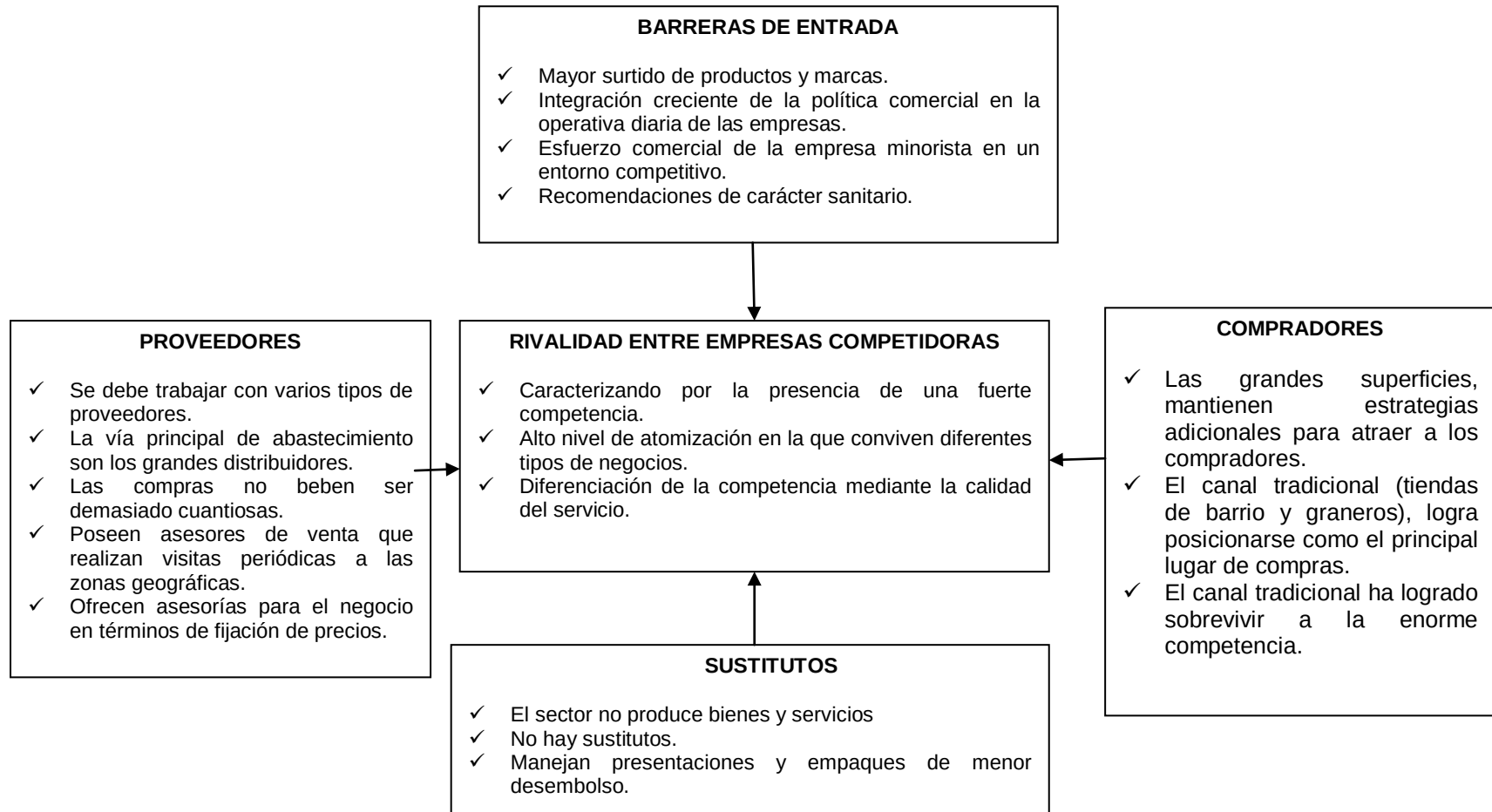
En cuanto a los proveedores de alimentos y otros artículos de consumo no perecederos (línea de aseo, salsas, aceites, etc.), la vía principal de abastecimiento son los grandes distribuidores (aquellos que manejan volúmenes significativos de mercancías), pero esto no implica necesariamente que la compra del granero tenga que ser demasiado cuantiosa. “Para llegar al cliente, poseen asesores de venta que realizan visitas periódicas a las zonas geográficas que les han sido asignadas, generalmente una vez a la semana, en las que ofrecen cada línea de producto y toman nota del pedido respectivo¹¹³”. El tiempo establecido para los despachos, es generalmente, de un día para otro. Además, y como valor agregado a su servicio, ofrecen asesorías para el negocio en términos de fijación de precios, ubicación de productos, selección de mercancías, etc.

2.2.2.6. Beneficio para la Empresa

La actividad de comercio minorista de alimentos mantiene un alto grado de informalidad, debido principalmente a la presencia de un elevado número de empresas no registradas y que realizan la actividad en sus propias viviendas. Los criterios que tienen en cuenta los clientes en el momento de adquirir los productos del granero son: precio bajos, proximidad y la atención personalizada.

¹¹³Ibíd. Pág. 30

CINCO FUERZAS PORTER SECTOR COMPETITIVO SECTOR GRANEROS



Gráfica N° 2. Cinco Fuerzas Competitivas. Fuente: BETANCOURT Guerrero Benjamín. Análisis Sectorial y Competitividad. Editorial: Ediciones Poemia. Segunda Edición. Cali 2005. Pág. 138.

2.2.3. PLATAFORMA URBANA

La plataforma urbana está compuesta por lo perteneciente a los factores y las cadenas productivas y aglomeraciones industriales. La plataforma urbana “provee la base a partir de la cual las industrias de la región toman sus decisiones estratégicas”¹¹⁴.

La población de Santander de Quilichao, se moviliza por su cercanía como también por sus expectativas de oferta laboral como por los servicios sociales y educativos, hacia Cali, lo cual hace que no sea nuevo para el municipio los procesos industriales y productivos a gran escala como los de servicios.

La infraestructura vial y de comunicaciones es adecuada y están cerca los centros de gran actividad económica; la red vial a la altura de la panamericana fue ampliada a doble calzada; agilizando de esta manera la comunicación. La Vía panamericana que permite la conectividad con los nodos de logística cercanía al Puerto de Buenaventura y al aeropuerto internacional Palma Seca.

En el aspecto social, se encuentran las tres etnias que se conjugan y hacen del municipio un lugar de convivencia, gente trabajadora y capacitada que se preocupa por estudiar, encontrándose personal altamente calificado.

La educación superior en el municipio, está conformada por cuatro universidades. El sector financiero, cuenta con seis entidades bancarias y tres cooperativas.

Existencia del conglomerado industrial del Cauca (zona franca), considerado como uno de los polos de desarrollo más importantes del país. Se distinguen empresas e industrias de los subsectores de artes gráficas y manufacturas de papel, productos químicos y farmacéuticos, productos alimenticios y agroindustriales, metalmecánico, entre otros.

2.2.3.1. Beneficio para el Sector

La plataforma urbana es un instrumento que muestra las cualidades sociales y económicas que posee el municipio para la creación de empleo y para la captación de nuevas inversiones de capital, lo que hace de Santander de Quilichao un polo de desarrollo que brinda seguridad, transparencia, tecnología, producción y comercialización limpia y buenas prácticas empresariales.

¹¹⁴ BETANCOURT Guerrero Benjamín. Análisis Sectorial y Competitividad. Editorial: Ediciones Poemia. Segunda Edición. Cali 2005. Pág. 182.

PLATAFORMA URBANA SECTOR GRANEROS

SISTEMA FINANCIERO ✓ Buen servicio bancario. ✓ Líneas de crédito para inversión. ✓ Financiación de proyectos empresariales.	INSUMOS Y MANO DE OBRA ✓ Disponibilidad de mano de obra. ✓ Existencia de proveedores. ✓ Amplia oferta de locales comerciales.	INVESTIGACIÓN TÉCNICA ✓ Capacitación técnica por parte del SENA. ✓ Apoyo por parte de la corporación Regional del Cauca (C.R.C). ✓ Apoyo gremial por parte de la Federación Nacional de Comerciantes FENALCO.	
ORGANIZACIONES DE APOYO ✓ La Cámara de Comercio de Cauca. ✓ Alcaldía municipal. ✓ Universidad del Valle. ✓ Universidad del Cauca.	TRANSPORTE ✓ Sistema vial rural en buen estado. ✓ Amplia oferta de transporte. ✓ Ampliación de mercados. ✓ Fácil acceso a proveedores.	COMERCIALIZACIÓN ✓ Sistema de comercialización adecuado. ✓ Buenos canales de distribución. ✓ Mercado informal. ✓ Cercanía a centros de producción. ✓ Alta demanda del producto.	ENTIDADES GUBERNAMENTALES ✓ Fortalecimiento Institucional. Diseño y aplicación de PBOT y PDM. ✓ Implementación de proyectos. Fortalecimiento pequeña y mediana empresa.

Gráfica N° 3. Plataforma Urbana. BETANCOURT Guerrero Benjamín. Análisis Sectorial y Competitividad. Editorial: Ediciones Poemia. Segunda Edición. Cali 2005. Pág. 182.

2.2.4. CADENA DE VALOR

La cadena de valor es el marco de referencia ideal para explorar cómo debe contribuir cada actividad a la creación de ventajas. “La consistencia (o la falta de la misma) de cada una de las políticas que configuran la estrategia, se hace evidente cuando se traza la estructura de la cadena de valor”¹¹⁵.

GERENCIA: El gerente de la empresa que es el mismo dueño participa en las actividades administrativas, financieras y operativas, la mayoría de estas empresas son de tipo familiar, no poseen formación académica universitaria; es decir son empíricos. INFRAESTRUCTURA: las empresas poseen una infraestructura locativa en todos los casos es arrendada, poseen estantería para la acomodación de los productos y caja registradora. Dependiendo del tamaño del local la zona de bodega es en la parte superior del local, mediante una construcción en madera. Poseen los servicios de agua, energía y teléfono.				
RECURSOS HUMANOS: la mano de obra se contrata de acuerdo a las necesidades, no poseen más de tres empleados, aunque al ser una empresa familiar, sólo requiere de 2 empleados los días de mercado a los cuales se les paga al destajo, el resto de la semana es manejado sólo por los propietarios.				
ABASTECIMIENTO Y COMPRAS: una vez realizada la selección de proveedores, se les compra a estos los productos que se comercializarán de acuerdo al gusto y necesidades de los clientes.				
DESARROLLO TECNOLÓGICO: este tipo de empresas al ser tan pequeñas no requieren un gran desarrollo tecnológico, la parte contable es manejada por contadores públicos contratados a los cuales paga por honorarios; solo las de mayores ventas adquieren un software contable que les permite un manejo más seguro de las operaciones.				
LOGÍSTICA DE ENTRADA Recepción de la mercancía.	OPERACIONES Control de la calidad del producto.	LOGÍSTICA DE SALIDA Control de Inventarios de los productos comprados.	MERCADEO Y VENTAS Se realizan directamente en el local, no se destina presupuesto para publicidad.	SERVICIOS: Se ofrece garantía a los productos comparados, y se compite con calidad y precios para crear una fidelización de los clientes.

MARGEN: en la gran mayoría de los graneros, los encargados del negocio asignan con cierta libertad los márgenes a los productos, sin embargo, es recomendable acudir a un asesor de venta para identificar el precio más apropiado de acuerdo a las condiciones del mercado de la zona específica.

Gráfica N° 4. Cadena de Valor. BETANCOURT Guerrero Benjamín. Análisis Sectorial y Competitividad. Editorial: Ediciones Poemia. Segunda Edición. Cali 2005. Pág. 160.

¹¹⁵ Ibid. Pág. 161

2.3. Análisis Interno

El análisis interno de una empresa consiste en evaluar la situación presente. En el mundo empresarial no existe una definición de lo que es el auditaje de una organización, cada organización determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico para revisar y actualizar su estrategia presente. El perfil de la capacidad interna de la compañía es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. “Es una manera de hacer un diagnóstico estratégico de la empresa involucrado en todos los factores que afectan su operación corporativa”¹¹⁶. Aunque este análisis interno se realiza a nivel empresarial de manera individual se va tomar como base el comportamiento total del sector de los graneros de Santander de Quilichao, cabe anotar que este análisis es acorde al tamaño e infraestructura de este tipo de organizaciones la cual no es muy especializada debido a su tamaño, por lo tanto no existe un estudio sobre el comportamiento de este sector en el municipio.

A través del análisis DOFA se obtiene una visión interna y externa de la actividad respecto al mercado en el que se va a operar. Además, puede ayudar en la toma de decisiones futuras de carácter estratégico. La matriz que se continuación se basa en cuatro puntos fundamentales: en el nivel externo de las empresas, es decir, el entorno socioeconómico en el que opera la actividad, en el que se analizan las posibilidades futuras de la empresa, las Oportunidades, y los inconvenientes actuales y futuros con los que pueden afectar a la actividad (Amenazas). Por otro lado, en el nivel interno del propio negocio existen una serie de ventajas competitivas (Fortalezas) y algunas carencias esenciales (Debilidades).

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
1. Entorno macroeconómico fácilmente inestable.	1. Posibilidad de ubicarse geográficamente donde los grandes no pueden llegar.
2. Reactivación de la violencia.	2. Papel dinamizador de este sector atrayendo más actividad comercial.
3. Tendencia a abrir sedes de las grandes superficies en los barrios.	3. Proximidad al consumidor.
4. Supermercados con servicios complementarios.	4. Generación de empleo.
FORTALEZAS	AMENAZAS
1. Atención personalizada a los clientes.	1. Baja formación en temas empresariales.
2. Venta de mercancía al menudeo.	2. Escaso conocimiento de las nuevas tecnologías.
3. Precios competitivos.	3. No se aplican normas de control interno a los inventarios.
4. Mayor surtido de productos y marcas.	4. Baja conciencia de trabajo asociativo.

Cuadro N° 10. Listado DOFA. Fuente: Empresas del Sector Graneros de Santander de Quilichao.

A la hora de crear un granero debe tener presente el siguiente cuadro-matriz con el fin de que pueda potenciar y aumentar los puntos fuertes, permanecer atento a las oportunidades de negocio que se le presentan y eliminar o mejorar los puntos débiles para poder afrontar las amenazas que el mercado presente.

¹¹⁶ SERNA Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica. Editorial: 3R Editores. Décima Edición. 2010. Pág. 168

El entorno económico regional y nacional este determinará el ambiente en el cual se desarrolla la actividad, afectando en consecuencia, a la estabilidad de los precios en la canasta familiar, al promedio de ingresos de las familias y a su capacidad adquisitiva.

El orden público especialmente en las zonas más vulnerables del municipio, pues si se presentara un recrudecimiento de la violencia se generarían entornos de incertidumbre y alto riesgo para la inversión, por lo tanto se deben establecer cuadrantes de atención comunitaria con ayuda de la policía nacional, que realice acciones preventivas y operativas.

La estrategia de las grandes superficies consiste en ubicarse en los barrios para así poder abrir más posibilidades de mercado. Algo parecido sucede con los supermercados ubicados en los barrios, cada vez diversifican más su oferta de categorías de productos, y manejan mayor cantidad de marcas y productos, al igual que los servicios complementarios (cafeterías, heladerías, papelerías, etc.). Es por ello que deben ser un punto a tener en cuenta a la hora de decidir la ubicación del granero y las consiguientes estrategias para la fidelización de los clientes.

En un granero tradicional, las condiciones geográficas de Santander de Quilichao posibilitan el desarrollo de este tipo de actividades en múltiples áreas, especialmente en el sector del centro, zona de la galería, puesto que las grandes superficies poseen mayores dificultades para ubicarse en estas zonas dadas las características de infraestructura y las vías de acceso. Con lo cual, el granero no tiene que competir con las grandes superficies, al tiempo que posee la ventaja de ofrecer mayor variedad de productos que las tradicionales tiendas de barrio.

Resulta fundamental tener en cuenta que en los barrios de bajo poder adquisitivo, los canales tradicionales de distribución ejercen una influencia positiva en tanto que generan focos de atracción comercial y favorecen la aparición de nuevas y diversas actividades empresariales, y en consecuencia, dinamizan la economía de la zona y mejoran la calidad de vida de los habitantes del entorno. Dada su proximidad y cercanía al consumidor suple necesidades inmediatas de compra de productos de primera necesidad de manera fraccionada (aceite, sal, chocolate, detergente), favoreciendo el retorno frecuente del consumidor al establecimiento.

En un negocio de estas características se puede destacar, por ejemplo, la atención personalizada que reciben los clientes, el trato directo y amistoso basado en la confianza y cercanía, aumenta las posibilidades de fidelización. A diferencia de lo que sucede en las tiendas tradicionales, en el granero, junto con un aumento en la variedad de categorías y productos, permite al cliente escoger los productos por marcas y precios que más se acomoden a sus necesidades.

El factor precio también es un elemento competitivo con el que cuentan estos negocios. A diferencia de las tradicionales tiendas de barrio, los pedidos que los graneros realizan son de mayor cuantía, y en consecuencia los proveedores les aplican mejores precios en la compra de surtido o promociones especiales, logrando con ello mejores márgenes precio costo.

A pesar de su gran importancia para reforzar la competitividad sectorial y con ello hacer frente a las superficies de mayor tamaño, la gran mayoría de los propietarios de estos establecimientos no pertenecen a ninguna asociación de los que actualmente están operando, de forma que, su capacidad de negociación y representatividad, se ve seriamente limitada.

El bajo conocimiento de las nuevas tecnologías como herramienta de trabajo también es un factor de debilidad. Las nuevas tecnologías aplicadas al entorno de trabajo pueden mejorar el funcionamiento operativo del negocio, dando resultados más óptimos en el control de los ingresos, gastos y en el manejo de los inventarios. Así mismo, la baja formación en temas básicos de gestión empresarial limita la capacidad de toma de decisiones acertadas para la mejora del funcionamiento del negocio, tanto en áreas contables y administrativas, como en el manejo de personal.

	OPORTUNIDADES 1. Posibilidad de ubicarse geográficamente donde los grandes no pueden llegar. 2. Papel dinamizador de este sector atrayendo más actividad comercial. 3. Proximidad al consumidor. 4. Generación de empleo.	AMENAZAS 1. Baja formación en temas empresariales. 2. Escaso conocimiento de las nuevas tecnologías. 3. No se aplican normas de control interno a los inventarios. 4. Baja conciencia de trabajo asociativo.
FORTALEZAS 1. Atención personalizada a los clientes. 2. Venta de mercancía al menudeo. 3. Precios competitivos. 4. Mayor surtido de productos y marcas.	ESTRATEGIAS FO 1. Tener en cuenta la ubicación del granero y la estrategia de fidelización de clientes (F1-O1). 2. Aprovechar proximidad y cercanía al consumidor para suplir necesidades de compra a competitivos. (F3-O2).	ESTRATEGIAS FA 1. Iniciar programas de capacitación en temas financieros y de mercadeo con la ayuda de entidades como el SENA (F1-A1). 2. Aplicar un sistema de inventario de mercancía que mantenga las existencias actualizadas (F4-A3).
DEBILIDADES 1. Entorno macroeconómico fácilmente inestable. 2. Reactivación de la violencia. 3. Tendencia a abrir sedes de las grandes superficies en los barrios. 4. Supermercados con servicios complementarios.	ESTRATEGIAS DO 1. Establecer cuadrantes de atención comunitaria con ayuda de la policía, para garantizar la seguridad de los clientes (D2-O3). 2. Dinamizar la economía de la zona y mejoran la calidad de vida de los habitantes del entorno, a través de la incorporación de estos mercados (D1-O4).	ESTRATEGIAS DA 1. Impulsar una asociación con capacidad de negociación y representatividad, que mejore la calidad del servicio (D4-A4). 2. Incorporar tecnologías para mejorar el funcionamiento operativo del negocio, por ejemplo programas contables para llevar acabo un mayor control en los inventarios. (D1-A3)

Cuadro N° 11. Matriz de Evaluación DOFA. Fuente: Federación Nacional de Comerciantes FENALCO. Guía Empresarial Mini mercados. Año 2010.

3. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS, E IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DEL ÁREA DE INVENTARIOS

Consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e inflencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades. Es la base de los demás componentes de control en el estructuran las actividades del negocio, “se designa autoridad y responsabilidad, se comparten y se comunican valores, creencias y se identifican los riesgos más importantes que afectan los inventarios”¹¹⁷.

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD Y PERFIL DE LA EMPRESA

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el comercio al por menor, o minorista, es la reventa (compra y venta sin transformación) de mercancías o productos, destinados para consumo o uso personal o doméstico (consumidor final). “De acuerdo a la estructura empresarial puede establecerse una categoría dentro del sector de comercio al por menor, especialmente en comunidades ubicadas en estratos 1, 2 y 3, los graneros de pequeñas dimensiones. Éstos, a pesar de sus reducidas dimensiones, unos 90 metros cuadrados aproximadamente, tienen como modalidad de venta el autoservicio”¹¹⁸. Así, se puede decir que se consideran graneros, aquellos negocios dedicados a la venta de productos alimenticios que pueden ser envasados, congelados, frescos, etc., de bebidas en general, productos de aseo, confitería y de productos no alimenticios, entre otros.

Las ventajas que ofrece esta modalidad tienen que ver con la comodidad para los usuarios, ya que además de ser tiendas de proximidad o cercanía, los clientes tienen la posibilidad de escoger entre un surtido de productos y de marcas que no se encuentran en una tienda tradicional.

CARACTERIZACIÓN DEL NEGOCIO	
Número de cajas registradoras:	1.
Número de trabajadores:	Un máximo de dos dependientes.
Zona de bodega:	No.
Local:	En la mayoría de los casos es arrendado.
Surtidos:	Productos de bajo desembolso, presentaciones pequeñas.
Precios:	Ganan competitividad frente a supermercados.

Tabla N° 1. Caracterización del Negocio. Fuente: Federación Nacional de Comerciantes FENALCO. Guía Empresarial Mini mercados. Año 2010. Pág. 7

¹¹⁷ ESTUPIÑÁN, Gaitán, Rodrigo. Control Interno y Fraudes. Editorial: ECOE Ediciones. Segunda Edición. Bogotá D.C. 2.006. Pág. 27.

¹¹⁸ Federación Nacional de Comerciantes FENALCO. Guía Empresarial Mini mercados. Año 2010. Pág. 6

3.1.1. Descripción de la Idea de Negocio

A continuación se recogen una serie de consideraciones iniciales sobre esta idea de negocio ayudan a identificar los aspectos más importantes de esta actividad.

DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO	
Origen de la idea:	Generalmente surge de la experiencia previa en el sector comercio.
Definición de negocio:	Establecimiento que tiene como objeto la venta de productos de la canasta básica y algunos complementarios enfocados a líneas de aseo, confitería, lácteos y grano especialmente.
Estrategia competitiva:	• Atención personalizada y conocimiento de las necesidades del comprador de la tienda. • Comodidad para los clientes. Se encuentra cerca de los consumidores, y cercano a las zonas residenciales. • Conocen a sus clientes, conviven en el barrio con ellos, son sus amigos. • Variedad de categorías y marcas (alternativas de bajo desembolso y más surtido a bajo precio) Horarios adecuados. • Amplitud de surtido (poseen aproximadamente un 25% de productos comunes a los supermercados).
Aspectos críticos	• Poca mentalidad de trabajo asociativo que permita competir con superficies más grandes. • Intensa competencia de precios.

Tabla N° 2. Descripción de la Idea del Negocio. Fuente: Federación Nacional de Comerciantes FENALCO. Guía Empresarial Mini mercados. Año 2010. Pág. 8

3.1.2. Aspectos a Considerar en el Área de Inventarios de un Granero

Aunque no existe ninguna normativa que regule y establezca los requisitos generales para el ejercicio de la actividad comercial de los establecimientos de alimentos, “a continuación se recogen algunas consideraciones básicas y recomendaciones que debe tener en cuenta un granero.

Recomendaciones que aplican al establecimiento:

- Las Secciones de productos (alimentación, cárnicos, aseo, confitería, etc.) deben estar perfectamente diferenciadas con rótulos que indiquen su ubicación.
- Todos los alimentos deben ir ubicados en estanterías o vitrinas.

- Los alimentos que requieran refrigeración no deben estar expuestos a temperatura ambiente.
- En el caso de poseer bodega, éstas deben disponer las condiciones apropiadas para que los alimentos se conserven adecuadamente.
- Si el granero se encuentra en la propia vivienda, éste debe mantener una clara separación de la misma.
- Debe establecer medidas adecuadas para el control y prevención de plagas de insectos y roedores.
- Ha de existir una buena ventilación dentro del establecimiento para evitar la concentración de olores”¹¹⁹.

“Recomendaciones que aplican al equipamiento del establecimiento:

- Enfriadores exhibidores de vidrio, tanto horizontales como verticales para preservar los alimentos que requieren refrigeración.
- Estanterías y vitrinas apropiadas para la exhibición de los productos que respondan al óptimo aprovechamiento del espacio y a la comodidad para su acceso.
- La ubicación de los enfriadores y aparatos eléctricos que emitan calor no deben situarse próximos a los productos perecederos, tales como verduras, frutas, productos de confitería, etc.
- Contratar una asistencia técnica para realizar un mantenimiento frecuente a los equipos, como enfriadores y demás aparatos eléctricos.
- Tener un Software básico para el manejo contable del negocio y para el manejo de inventarios.

Recomendaciones que aplican al personal empleado:

- Estar en posesión del carné de manipulador de alimentos.
- Buen aseo personal y vestuario acorde con la función que va a desempeñar”¹²⁰.

3.1.3. Estructura Organizacional

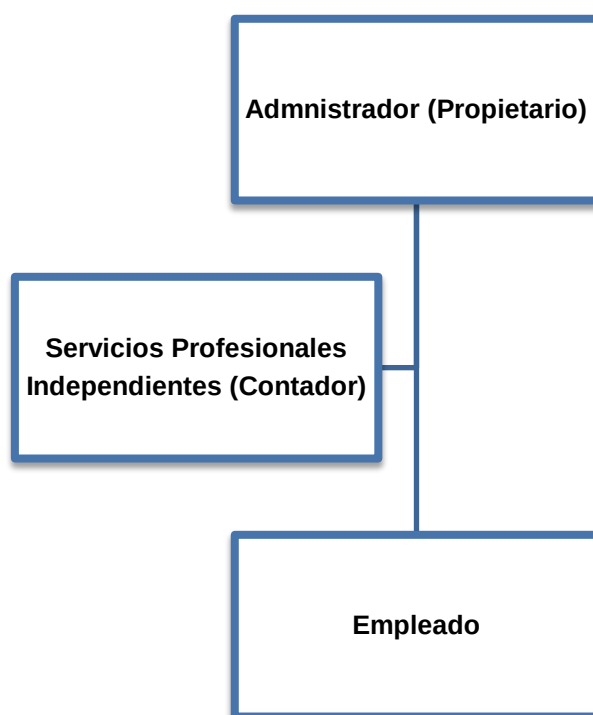
La estructura organizacional define las áreas claves de la entidad respecto de la autoridad y responsabilidad. “La delegación de autoridad y la responsabilidad

¹¹⁹ Ibíd. Pág. 27

¹²⁰ Ibíd. Pág. 28

se relacionan con la manera en la que la autoridad y la responsabilidad son delegadas a través de la entidad”¹²¹. Puede no haber asignación de autoridad o una responsabilidad que no sea reportada. Por tal motivo, deben ser definidas líneas apropiadas de rendición de cuentas. En circunstancias excepcionales, otras líneas de rendición de cuentas tienen que ser posibles además de las normales como en aquellos casos, en que la gerencia está involucrada en irregularidades.

En este tipo de empresas no existe una estructura organizacional formal, el propietario acostumbra desempeñar funciones de administración, compra de mercancías y atención al cliente.



Gráfica N° 5. Estructura de los Graneros. Fuente: Federación Nacional de Comerciantes FENALCO. Guía Empresarial Mini mercados. Año 2010. Pág. 69

3.1.3.1. Descripción de Funciones y Delimitación de Funciones:

Gerente General o Administrador

De acuerdo al funcionamiento de los negocios existentes, puede observarse que los dueños de los negocios, aunque suelen tener una amplia experiencia en el sector comercial, especialmente adquirida en negocios de este tipo, su nivel educativo no suele ser muy alto y tampoco cuentan con una capacitación que esté relacionada específicamente con desempeño de la actividad. Sin embargo, para poder administrar correctamente su negocio y llevar a cabo una gestión eficiente del mismo, es recomendable tener unas nociones básicas en áreas de gestión empresarial: contabilidad, costos, manejo de inventarios,

¹²¹LEÓN Blank Bubis. La administración de las Organizaciones. Un Enfoque Estratégico. Centro Editorial Universidad del Valle. Segunda Edición. 1993. Pág. 225

atención al cliente y administración de personal, entre otras. Estos conocimientos le resultarán fundamentales para poder adaptarse tanto a las condiciones competitivas del entorno, como para establecer estrategias que le permitan afianzar su posicionamiento en el mercado.

Una forma de diferenciarse de la competencia es mediante la calidad del servicio, por lo que la capacitación en esta área resulta fundamental. Así, en el proceso de selección de personal que realice, esta es una de las cuestiones que debe valorar en su decisión de contratar a uno u otro candidato.

Se designa con el término de gerente a la “persona que tiene la responsabilidad y la tarea de guiar a los empleados, de ejecutar y dar órdenes y de lograr que las cosas se hagan para poder cumplir cierta y correctamente con el objetivo y misión de la empresa. Tiene como objetivo diseñar estrategias que ayuden a mantener la permanencia, y el crecimiento de la empresa para generar utilidades y mantener la competitividad en el entorno”¹²².

Funciones:

- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
- Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.
- Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
- Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.
- Coordinar las ventas, aumentar el número, realizar las compras de mercancía, resolver sobre las reparaciones o desperfectos en la empresa.
- Realiza los pagos a los proveedores, empleados, impuestos y demás gastos en general.
- Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.
- Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.

Servicios Profesionales Independientes: está a cargo del contador público titulado el cual como profesional está dedicado a aplicar, manejar e interpretar

¹²²<http://www.definicionabc.com/general/gerente.php>

la contabilidad de una organización o persona, con la finalidad de producir informes para la gerencia y para terceros, que sirvan a la toma de decisiones.

Empleado: es aquella persona que tiene encomendada la venta de los productos o servicios de una compañía. Según el sector o la cultura de la compañía, puede recibir diferentes nombres: agente comercial, representante, ejecutivo de ventas, consultores de ventas, agentes, ingenieros de ventas, etc. “Las ventas personales son la rama interpersonal de la mezcla de promoción. Estas implican una comunicación bidireccional con los clientes; el empleado desempeña funciones como: la venta, atención a los consumidores, almacenamiento y acondicionamiento del negocio (limpieza, colocación de surtido, etc.)”¹²³.

Adicionalmente se debe tener presente que todo el personal que labore en el negocio debe poseer certificado de manipulación de alimentos, de acuerdo a lo establecido por la Secretaría de Salud y el Instituto Nacional de vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA.

3.2. PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO

El principio de igualdad consiste en que el Sistema de Control Interno debe velar porque las actividades de la organización estén orientadas efectivamente hacia el interés general, sin otorgar privilegios a grupos especiales.

El principio de moralidad, todas las operaciones se deben realizar no sólo acatando las normas aplicables a la organización, sino a los principios éticos y morales que rigen la sociedad.

El principio de eficiencia vela porque, en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la provisión de bienes y/o servicios se haga al mínimo costo, con la máxima eficiencia y el mejor uso de los recursos disponibles.

El principio de economía vigila que la asignación de recursos sea la más adecuada en función de los objetivos y metas de la organización.

3.2.1. Principios Contables Manejo de Inventarios:

Principio de Realización:

El artículo 12 del decreto 2649 de 1993 que señala:

Sólo pueden reconocerse hechos económicos realizados. Se entiende que un hecho económico se ha realizado cuando quiera que pueda comprobarse que, como consecuencia de transacciones o eventos pasados, internos o externos, el ente económico tiene o tendrá un beneficio o un sacrificio económico, o ha

¹²³Federación Nacional de Comerciantes FENALCO. Guía Empresarial Mini mercados. Año 2010. Pág. 69

experimentado un cambio en sus recursos, en uno y otro caso razonablemente cuantificables.

En este orden de ideas, bajo este principio, solo se reconoce un hecho económico cuando jurídicamente se ha configurado, cuando jurídica y legalmente haya nacido el derecho o la obligación como consecuencia de la ocurrencia de un hecho o evento económico. Según este principio, y dándole una interpretación estricta, mientras no exista la certeza de la existencia del derecho o la obligación, mientras ese derecho o esa obligación no sean jurídicamente oponibles a terceros, un hecho económico no se debe reconocer.

El principio de realización permite el cumplimiento de algunos de los principales objetivos de la contabilidad, como lo es el de servir como medio de información y de control; cuando se reconocen debida y oportunamente los hechos, además de informar fielmente la realidad contable de la empresa, permite tener un control de la misma, en tanto que al tener un registro histórico de los eventos y hechos de la empresa, permite un análisis sobre la información que se tiene, sobre la que se ha de tomar decisiones.

Si el principio de la realización, es uno de los elementos básicos para poder hacer además de un debido control, informar a las directivas de la empresa para la toma de decisiones, se convierte este principio en uno de los pilares de uno de los principales paradigmas de la contabilidad, que lo es el paradigma de la utilidad.

Principio de Periodicidad:

El ente económico debe preparar y difundir periódicamente estados financieros, durante su existencia. Los cortes respectivos deben definirse previamente, de acuerdo con las normas legales y en consideración al ciclo de las operaciones. Por lo menos una vez al año, con corte al 31 de diciembre, el ente económico debe emitir estados financieros de propósito general.

Con respecto al manejo de los inventarios este principio se relaciona con los sistemas de inventario permanente y periódico así:

En el sistema de inventario permanente la compañía conoce en todo momento el costo ajustado, debido a que el movimiento de entradas y salidas de productos se va reconociendo constantemente en la contabilidad y estas últimas afectan directamente el costo de ventas.

En el sistema de inventario periódico, la existencia se determina con la realización de un inventario físico y el costo de ventas se calcula a través del juego de inventarios (inventario inicial más compras menos inventario final). Lo anterior no impide que se mantenga un control de existencias utilizando para el efecto tarjetas o kárdex.

En ambos casos se debe realizar una toma física por lo menos al final del período, con el fin de asegurar que los registros coincidan con la existencia de mercancías. No obstante, dadas las características de cada compañía y la complejidad de sus inventarios, es aceptable desde el punto de vista técnico contable que esta toma se lleve a cabo en los últimos días del año y no el 31 de diciembre, el cual se puede efectuar por departamentos, secciones, grupos o referencias, siempre y cuando se tenga claridad de los faltantes o sobrantes al final del ejercicio.

En tal sentido, el artículo 129 del Decreto 2649 de 1993 consagra que al terminar cada ejercicio, se debe efectuar un inventario de mercancías para la venta el cual contendrá una relación detallada de las existencias con indicación de su costo unitario y total. Sin embargo, permite que cuando la cantidad y diversidad de artículos dificulten su registro detallado, éste puede efectuarse por resúmenes o grupos de artículos, siempre y cuando aparezcan discriminados en registros auxiliares.

Asimismo, el artículo 63 del Decreto antes citado establece que al cierre del período, deben reconocerse las contingencias de pérdida del valor re expresado de los inventarios, mediante las provisiones necesarias para ajustarlos a su valor neto de realización, hecho que se consigue fundamentalmente con la realización de una toma física en la cual se detecten faltantes, sobrantes, estado de conservación, adecuada clasificación, etc. de dichos inventarios.

3.3. PRINCIPIOS Y VALORES EMPRESARIALES

La definición de ética, “la muestra a ésta como una rama de la filosofía, es considerada una ciencia normativa ya que se ocupa de las normas de la conducta humana. Aunque los graneros son empresas que por su tamaño no requieren de código de ética especializado¹²⁴”. A continuación se pone a consideración algunos valores y principios corporativos los cuales se deben socializar en todos y cada uno de los empleados que conforman la empresa:

Igualdad: es la capacidad de dar a todos los individuos: compañeros, clientes, autoridades y comunidad en general, un trato equitativo.

Honestidad y Transparencia: capacidad de actuar con rectitud y claridad, con coherencia entre lo que se piensa, se dice y se hace, sin duda ni ambigüedad, con objetividad y claridad, siguiendo conductos regulares y cumpliendo siempre con la normatividad vigente. Evitando, en todo momento, cualquier conducta que pueda generar corrupción o cualquier tipo de actitud que ponga en tela de juicio su claro proceder.

¹²⁴ <http://www.aduanamientos.com/Codigo.pdf>

Profesionalismo: entendido como el interés por obtener y mantener los conocimientos y destrezas requeridos para el cargo, utilizándolos para proveer la más alta calidad en sus servicios.

Cumplimiento: lo que se dice se hace en el tiempo que se establezca. Perfección en el modo de obrar.

Honestidad: ser transparente y tener una actitud que siempre lleve a la verdad. Tener la tranquilidad de no tener que ocultar actos y temer que otros los conozcan.

Responsabilidad: para tener la capacidad de reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente

Compromiso: es la responsabilidad adquirida con otra parte que implica cumplimiento. Es la capacidad de sentir como propio los objetivos, las políticas, valores y principios de la empresa, identificándose con ellos dando como resultado el responder eficazmente con las responsabilidades adquiridas.

Compañerismo: capacidad de cada individuo de trabajar e integrarse con otros en pro del logro de un propósito.

Constancia: para tener actitudes firmes, seguras y permanentes.

Disciplina: para actuar coherentemente con los resultados esperados con el propósito de obtener los resultados esperados.

3.4. PRÁCTICAS INADECUADAS DE LOS INVENTARIOS EN LOS GRANEROS

Presentación Incorrecta de Inventarios: las irregularidades que ordinariamente se llevan a las presentaciones incorrectas de los inventarios son el hurto, colusión y falsificación de los registros de inventarios y contabilidad. Puede realizarse el hurto de manera directa o de los inventarios o indirectamente, mediante la constitución de datos y registros ficticios, con el objeto especialmente de ocultar faltantes de efectivo. También se configura el hurto y crean inventarios inflados ficticios, por interceptación o desviación de las mercancías, esto es, no permitiendo que lleguen hasta su destino final, ya sean en su totalidad o en parte.

Igualmente se pueden hurtar mercancías en las entregas o despachos, incluyendo cantidades por encima de las negociadas. La colusión puede realizarse entre dos o más empleados de la empresa o entre estos y terceros; así se tiene que los registros contables de los inventarios se pueden falsear pretendiendo diversos fines, como presentar una posición financiera y de resultados favorable o de conveniencia; estas situaciones se pueden efectuar independientemente si se ha realizado o no el hurto de inventarios y de efectivo.

Faltante de Inventario: los faltantes de inventario pueden ocultarse no descargando cantidades expiradas o vendidas o incluyendo cantidades ficticias en los registros; falseando documentos tales como recepción de mercancías y documentos de despacho de las mismas.

Subestimación en las Medidas de Control Interno: cuando se mantienen relaciones comerciales continuas o frecuentes entre el vendedor y el comprador, se suele crear una sana confianza y consideraciones recíprocas, subestimando muchas veces la medida de control interno, situación que es aprovechada en ocasiones por empleados para solicitar a nombre de la empresa el envío o embarque de mercancías sin las debidas autorizaciones en los niveles jerárquicos correspondientes, apropiándose ilegítimamente de esta manera de los artículos. También se pueden cometer irregularidades en los inventarios, cambiando mercancía de buena calidad y condiciones, por obsoletas, quedadas o de especificaciones diferentes.

Distribución y Entrega de Artículos: mediante la distribución entrega de artículos se puede efectuar apropiación indebida de aquellos productos que por su naturaleza (especialmente líquidos) requieren de embaces o empaques frágiles. Para el cometimiento del ilícito, una vez trasegado el producto se procede a deteriorar y romper el embace, presentando luego muestras o partes de el cómo justificantes de una pérdida en las actividades de distribución y obtener de esta manera la restitución del artículo. También suele llegarse a hurto de artículos es esta naturaleza y condiciones, solicitando su reposición, pero en esta caso para justificar el hecho, se recurre a la obtención de embaces desocupados de la misma marca, los cuales son deteriorados para que sirvan como medios justificatorios de una pérdida en la distribución y entrega.

Facturaciones en Beneficio Propio: puede efectuarse también hurto de mercancías, facturando en beneficio personal y cargando su importe a cuentas ficticias o despachando las mercancías a casas o establecimientos o empleados, para su beneficio propio.

Sobornos o Pagos en Efectivo y Apropiación de Desperdicios: regularmente los fraudes comprenden pagos en efectivo que efectúan terceros a los empleados de la empresa, que tienen responsabilidad en funciones de compra y venta de productos. De esta manera, colusivamente con un empleado de recepción o almacén y el proveedor se entregan artículos o materiales de menor calidad o de especificaciones diferentes o una menor cantidad de la que se factura y cobra. Igualmente, pueden alterarse los ingresos provenientes de ventas de desperdicios, reportando pesos o medidas incorrectas u omitiendo obtener un precio razonable de venta. En ocasiones, para la venta de sobrantes o desperdicios se procede mediante la formulación y recibo de propuestas. En estos casos es muy probable la componenda o colusión entre empleados de la empresa y los oferentes, para hacerse a los elementos a precios rebajados o exigüos.

4. ACTIVIDADES PARA EL CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE INVENTARIOS

En ella se “establecen las políticas y procedimientos que se desarrollan a través de toda la organización y garantizan que las directrices de la gerencia se lleven a cabo y los riesgos que administren de manera que se cumplan los objetivos, incluyen los indicadores de desempeño”¹²⁵.

4.1. CARACTERÍSTICAS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Sus contactos son el mercado y en general con los vendedores, con las normas de fabricación y de comerciantes de las industrias, hacen posibles que compras aporten una ayuda muy valiosa para elaborar planes, ya sea para lanzar nuevos productos para planear producción, fijar normas, etc. Actualmente el empresario no puede conformarse con hacer lo mejor que pueda en relación a las compras. El bienestar de la empresa depende de la rotación de sus inventarios y de la mejor forma de utilización de su capital.

Las empresas pequeñas y medianas no necesitan de una complicada estructura para organizar su función de suministros. Si bien es cierto que el director de la empresa debe decidir sobre la política general de compras, debe también, de ser posible, delegar su aplicación en uno de sus más cercanos colaboradores. “Las erogaciones que se derivan de la creación de un puesto de agente de compras o comprador generalmente son rentables, sobre todo cuando el director no puede dedicar a este problema ni tiempo ni la atención necesaria”¹²⁶. Sin embargo, es importante hacer notar que desde el punto de vista de seguridad y control, la persona encargada de hacer los pagos en la empresa debe ser diferente a la que negocia las compras, pues en esta forma puede evitarse una situación problemática.

4.1.1. LA FUNCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

La función del departamento de compras es ayudar a producir más actividades a la empresa. En la pequeña empresa es el propietario quien hace la compra de la mercancía. A medida de que esta crece se requiere la participación de una persona especializada en esta función, a quien se le denomina jefe, gerente o director de compras. En una empresa grande la necesidad de este especialista es obvia.

¹²⁵ ESTUPIÑÁN, Gaitán, Rodrigo. Control Interno y Fraudes. Editorial: ECOE Ediciones. Segunda Edición. Bogotá D.C. 2.006. Pág. 32

¹²⁶ MERCADO H Salvador. Compras Principios y Aplicaciones. Editorial: Limusa. Cuarta edición 2007. Pág. 15

4.1.1.1. Procedimiento de Compras

De la misma manera que las funciones propias del control de las mercancías tienen que agruparse en unidades de organización, así también tiene que disponerse en procedimientos ordenados. No es suficiente tomar nota de las funciones que hay que realizar, si no disponerlas sistemáticamente por orden, lugar en se organizarán y fecha en que deberán ejecutarse.

Los procedimientos para el control de la mercancía se dividen en dos clases generales: primera, un individuo puede realizar, por ejemplo, los pasos sucesivos de la compra; segunda, determinados individuos pueden especializarse en aspectos particulares de las compras, como registros a proveedores, negociación, o seguimiento de los pedidos el primer tipo de arreglo se emplea cuando la compañía es pequeña como es el caso de los graneros o cuando es muy conveniente la especialización de la compra de un artículo especial. "El segundo tipo se refiere cuando el volumen de trabajo es suficiente para permitir la especialización en un aspecto del procedimiento y si la especialización por productos comprados no ofrece ventajas importantes"¹²⁷.

A través de la siguiente clasificación va a quedar determinado el orden que se seguirá en la descripción del procedimiento aplicado al departamento de compras.

Nacimiento del Pedido

El administrador o propietario debe escoger en base a las necesidades de consumo que tenga la empresa, la cotización que presente mejores condiciones.

Elaboración Registro y Seguimiento del Pedido (Orden de Compra)

- Una vez seleccionado el proveedor se elabora el contrato de pedido en original y dos copias.
- Se firma de autorización ya revisado con el fin que no contenga errores.
- Se registran los controles establecidos para tal efecto.
- Turna el original al proveedor solicitándole acuse de recibido, quedando pendiente de la recepción en el plazo procedente.

¹²⁷Ibíd. Pág. 41

El Proveedor

Recibe el original de pedido con base al cual procede al envío de la mercancía y a la elaboración de la factura y remisión correspondiente, la cuales las turna al gerente del granero para su cobro oportuno.

Administrador o Propietario

Recibe la factura y remisión y con base en ella elabora el contrarecibo en original y copia entregando el original al proveedor a defecto de que este se presente en la fecha de pago indicada, en caso de que la compra sea a crédito de lo contrario paga inmediatamente, si la mercancía comparada no cumple con los requisitos pactados se realiza la devolución. Cabe indicar que el volumen de compras de este tipo de empresas no es muy grande.

Turna al contador del granero la copia de la factura y remisión.

Contador

El contador recibe la copia de la factura y la registra en el software contable.

Empleado

Recibe la mercancía y la acomoda en la bodega.

4.1.1.2. Elementos de Negociación Comprador Proveedor

Proveedores

Para realizar una compra satisfactoria es necesario seleccionar un proveedor capaz y responsable, llegar a un acuerdo con él sobre los factores pertinentes a la calidad, servicio, entregas a su debido tiempo y precio. “A la hora de escoger la variedad productos que se van a comprar a los proveedores, se debe analizar si estos satisfacen las necesidades particulares de los consumidores de la zona”¹²⁸. Los criterios que a continuación se exponen ayudan a establecer si la selección que se haga, va acorde a las demandas y preferencias de los clientes:

Coherencia: la variedad de categorías y productos debe ser proporcionada, es decir, ha de existir armonía y complementariedad entre los distintos grupos de productos, al igual que una cierta adaptabilidad a las distintas épocas y fechas especiales que se suceden a lo largo del año.

Rentabilidad: la selección de categorías y productos debe responder a los productos que realmente se vendan y demanden, es decir, que se acoplen a las preferencias de los consumidores en la zona.

¹²⁸Federación Nacional de Comerciantes FENALCO. Guía Empresarial Mini mercados. Año 2010. Pág. 50

Actualidad: otro factor a tener en cuenta tiene que ver con la adecuación a los cambios en los gustos del consumidor y con las nuevas tendencias que se manifiesten en el mercado, con el fin de ofrecer al cliente nuevos productos.

Cotizaciones

Una vez se haya seleccionado los proveedores se establece una comunicación con ellos para verificar si tienen interés en cotizar. Las cotizaciones cuya veracidad sea dudosa, no deben tomarse en cuenta para evaluar la posición de la competencia ya que el colocar pedidos en ese tipo de cotizaciones ocasiona “posteriormente cancelaciones del pedido por incumplimiento y nueva colocación a un proveedor a precios reales; siempre es conveniente obtener reducciones del precio”¹²⁹ (Ver Anexo N° 1 Formato de Cotización).

Orden de Compra

La orden de compra es un documento mediante el cual se comprometen tanto el proveedor como el comprador a sostener y respetar las condiciones pactadas en la adquisición de la mercancía. La orden de compra es la autorización al proveedor para que envíe y cargue al comprador las mercancías específicas es muy importante que la orden de compras abarque de manera concreta y precisa los elementos esenciales de las compras que se quieren hacer, de manera que hagan imposible las interpretaciones erróneas y se reduzcan al mínimo las necesidades de intercambiar correspondencia sobre el asunto. “La orden de compra debe incluir como mínimo los siguientes datos:

- Número de orden que servirá para identificar la transacción.
- Cantidad pedida se debe expresar el número de artículos solicitados en las unidades apropiadas para los mismos.
- La descripción de los artículos pedidos debe ser específica.
- Se debe indicar la fecha en que el proveedor deberá hacer llegar los artículos pactados.
- Las condiciones sobre la facturación debe indicar el número de copias necesarias de la factura, la forma de pago, los descuentos si aplica”¹³⁰ (Ver Anexo N° 2 Formato Orden de Compra).

Condiciones de Pago

Las condiciones relativas al pago son muy necesarias en el aspecto de las compras, ya que es en este renglón donde se refleja lo negociado por el

¹²⁹MERCADO H Salvador. Compras Principios y Aplicaciones. Editorial: Limusa. Cuarta edición. 2007. Pág. 134

¹³⁰Ibíd. Pág. 146

comprador con el proveedor en relación con un presupuesto dado. A continuación se mencionará algunos de los descuentos que deben ser base en la negociación y en la búsqueda de mejores condiciones de pago:

Descuento por Pronto Pago: es una concesión que el proveedor hace en el precio estipulado en la factura, con el fin de obtener en forma inmediata el importe de su factura. Normalmente el descuento que hace el proveedor es de dos o tres por ciento si el pago se realiza en los diez días siguientes a la fecha de factura tomada a revisión.

Descuentos Comerciales: “el sistema de fijación de precios de muchos fabricantes se establece sobre una escala graduada de acuerdo con la clasificación de clientes que hace el fabricante, y sin que tenga que ver la magnitud de un pedido de compra específica”¹³¹.

Devoluciones en Compras

En ocasiones, el comprador puede no estar satisfecho con la mercancía comprada y desea devolverla al vendedor para el reembolso. Las devoluciones de mercancías deberán ser controladas emitiendo notas crédito.

4.1.1.3. Políticas de Compras

Las políticas “son planes en el sentido de que son planteamientos generales o maneras de comprender que orientan el pensamiento y la acción de los mismos de la empresa, delimitando un área dentro de la cual se debe asegurar que las decisiones sean consistentes y contribuyan al logro de las metas”¹³².

Las políticas pueden ser escritas, verbales o implícitas pero preferiblemente pueden ser expresados en forma escrita; de esta manera se convierten en políticas concretas que definen la orientación de las acciones, evitando la fuga de responsabilidades. Las políticas tienden a determinar y evitar de ante mano los análisis repetidos y a dar a una estructura unificada otros tipos de planes, permitiendo de este modo delegar autoridad sin perder el control, así mismo constituyen una parte de la planeación, establecen los límites de la supervisión y señalan los lineamientos de la acción administrativa.

A continuación se describen y no limitativo ejemplos de las políticas que son propias del departamento de compras:

- Se centrarán en departamento de compras todas las cotizaciones de proveedores, así como la selección de las mismas salvo el caso de determinadas operaciones especiales en las que se aceptara una opinión autorizada.

¹³¹Ibíd. Pág. 143

¹³²Ibíd. Pág. 35

- Toda correspondencia con los proveedores deberá ser canalizada a través del departamento de compras, incluyendo todas reclamaciones y ajustes con los mismos así como las compañías transportadoras y compañías de seguros.
- Se establecerá hasta donde sea posible, la estandarización de compras.
- No se otorgará en ninguna operación anticipos a proveedores, salvo en casos especiales en que se cuente con autorización con la gerencia.
- La fijación de máximos y mínimos de existencia deberán establecerse en común acuerdo con el gerente de la empresa, o el empleado que las esté realizando en ese momento; esta deberá realizarse de acuerdo con la necesidades de consumo, características de conservación y capacidad de almacenamiento.
- Serán considerados de carácter confidencial todos los presupuestos, cotizaciones e información general proveniente de proveedores respecto a agentes externos a la función compras.
- Se deberá conceder a todos los proveedores oportunidad de cotizar en igualdad de circunstancias.
- No se deberá supeditar la función de compras a uno o pocos proveedores existiendo oportunidad de contar con un mayor número de ellos.
- Los proveedores a quien se recurra deberán ser aquellos que reúnan características como: buena posición financiera, óptima calidad, costos convenientes, cumplimiento de contratos, considerable ética.

4.1.2. EL CONTROL DE LA COMPRAS

Dentro de la actividad de compras, como en otras actividades, “el establecimiento de los medios de control no está sujeto a determinadas reglas, sino que su consecución obedece ante todo a la evaluación de cuáles son los medios que mejor operan en cada empresa en particular”¹³³.

4.1.2.1. Tarjeta de Control de Compras

Es importante el establecimiento de una tarjeta de control de compras por cada mercancía, debiendo estar concentrada por grupos de materiales según clasificación establecida y a su vez cada grupo ordenado en forma alfabética y numérica según el sistema, para que esta manera sean fáciles y rápidamente localizables para la consulta, análisis y registro de cualquier compra.

¹³³ Ibíd. Pág. 167.

La tarjeta de control es por muchos conceptos el corazón de la rutina de las compras, ya que si se hizo un registro adecuado mostrara a los compradores los hechos relativos en lo que respecta a la elección de los proveedores, la experiencia anterior sobre los consumos, los precios, y las condiciones.

La información básica que debe tener la tarjeta de control es:

- Numero de parte, código o alfabeto.
- Descripción de características y especificaciones del producto.
- Nombre de proveedores que han hecho y cotizado el producto.
- Volúmenes y precios de lo cotizado.
- Descuentos.
- Fecha.
- Numero de requisición.
- Numero de orden de compra.
- Cantidad comprada.
- Observaciones.

4.1.2.2. Registro de Contratos

En caso de factor compras por contratos se debe disponer en todo momento de un registro de contratos en donde se muestre la mercancía, el proveedor, el número de pedido, la cantidad contratada, los plazos límites de los contratos, el precio, la unidad y en sí todas las condiciones que fueron establecidas al redactar el contrato, a fin de mantener y vigilar el cumplimiento de lo contratado.

Es importante mantener bajo control los contratos que estén próximos vencerse con el objeto de que de acuerdo a las necesidades de la empresa se renueva o se establezca un nuevo contrato con la previsión necesaria.

4.1.2.3. Control de Requisiciones

El fin que se persigue al establecer este control, es mantener información constante acerca del flujo que va registrando la atención de los requerimientos, para que de esta forma, mediante un resumen mensual, se pueda evaluar el porcentaje de eficiencia que está teniendo el departamento de compras y así mismo darse cuenta de los requerimientos que no han sido atendidos y buscar una solución, ya sea activando la localización de proveedores, apresurando el

desarrollo de los mismos o proponiendo cambios y alternativas para la pronta satisfacción de las necesidades.

4.1.2.4. Control de Órdenes de Compra

El establecimiento de este control, permitirá conocer la situación real que guardan las órdenes de compra tanto en sus entregas como en sus atrasos y poder de esta forma evaluar el nivel de servicios que está teniendo el grupo de proveedores potenciales. Las compras o entradas de mercancías deberán ser controladas mediante la emisión de documentos, por parte del almacén, a través de una orden de compra; y por el lado del proveedor por medio de la factura.

4.2. DEPARTAMENTO DE VENTAS

La venta es un proceso organizado orientado a potenciar la relación vendedor/cliente con el fin, de persuadirle para obtener los productos de la empresa. Las ventas en este tipo de negocio se deben hacer estrictamente de contado, se llevan a cabo registrando en un formato de factura o cuenta de cobro los productos que el cliente va a necesitar, al final se totaliza el total del pedido y se procede a realizar el cobro, una vez se recibe el dinero se le entrega el original al cliente y la copia se deja para el registro y control de la transacción; este procedimiento es realizado por el empleado o propietario del negocio (Ver Anexo N° 3 Formato Factura de Venta).

4.2.1. Características del proceso de Ventas

Una de las características más representativas del granero tiene que ver con la posibilidad de fidelización de clientes, la cual parte de algunas particularidades como:

Atención Personalizada: las pequeñas dimensiones de este tipo de negocio, posibilitan un trato más cercano y en tono de confianza con el cliente, y que normalmente, son factores que motivan su retorno.

Calidad de los Productos: este factor es fundamental a la hora de fidelizar los clientes, porque permite garantizar retorno y frecuencia de compra.

Variedad de Categorías, Productos y Marcas: la posibilidad de que los clientes puedan escoger sus productos representa otro factor decisivo para que los clientes prefieran esta modalidad de negocio.

Decoración: “debe generar un ambiente agradable que invite a los consumidores a permanecer más tiempo en el establecimiento, para ello, el orden y la limpieza son factores complementarios fundamentales”¹³⁴.

¹³⁴Federación Nacional de Comerciantes FENALCO. Guía Empresarial Mini mercados. Año 2010. Pág. 53

Devolución en Ventas: “las compañías comerciales permiten a los clientes obtener un reembolso al devolver cualquier mercancía considerada no satisfactoria”¹³⁵.

4.2.2. Políticas de Ventas

- ✓ La empresa sólo aceptará pagos en efectivo por concepto de venta de mercancías.
- ✓ Para cada salida de mercancía del granero deberá ser emitida una factura en forma correlativa la cual será registrada posteriormente en los libros de contabilidad.
- ✓ Por cada factura deberá revisarse la mercancía con las órdenes de salida del almacén, la cual deberá ser igual en cantidad y descripción de las mercancías.
- ✓ Por cada salida del inventario se deberá descargar en el sistema la cantidad de mercancía vendida para ir actualizando de manera inmediata el saldo de inventarios.
- ✓ Cuando la mercancía sea entregada al cliente, deberá imprimirse la leyenda “mercancía entregada”.

4.2.3. Control Interno Departamento de Ventas

Las medidas de control interno son un plan de organización entre el sistema de contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados, que tienen por objeto obtener información segura, salvaguardar el efectivo en cajas y bancos, así como fomentar la eficiencia de operaciones y adhesión a la política administrativa de la empresa.

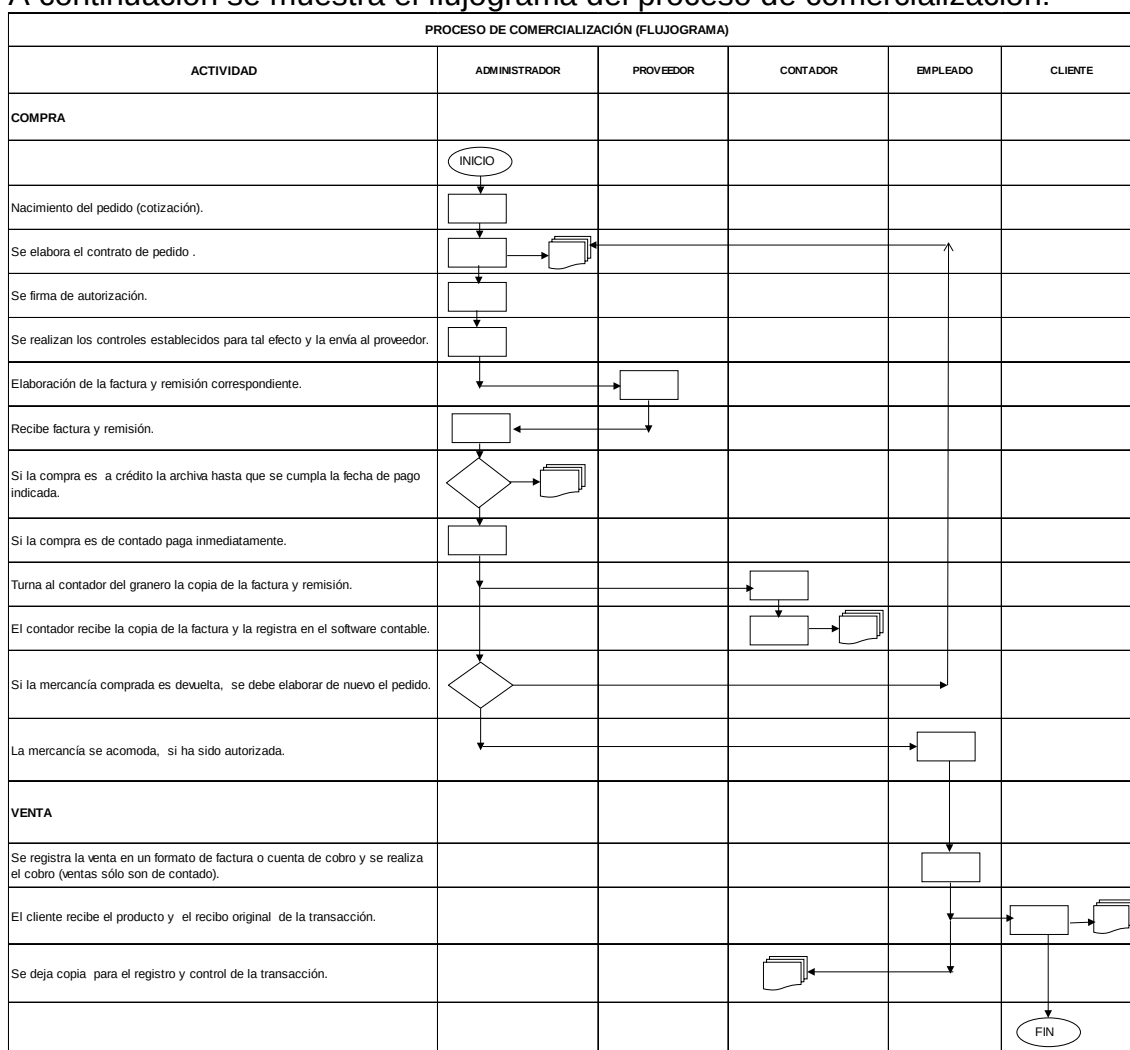
A continuación se presentan las medidas de control interno del efectivo más importantes:

- El efectivo debe custodiarse en cajas de seguridad y protegerse, en correspondencia con la magnitud del mismo y de las condiciones de la organización empresarial.
- Deben efectuarse arqueos sistemáticos y sorpresivos del efectivo depositado en caja, por lo menos una vez al mes. Los faltantes y sobrantes detectados, deben expedientarse y registrarse inmediatamente, y siempre que sea posible, recuperar los recursos, mediante la devolución del faltante por el culpable.

¹³⁵MEIGS F. Robert. Contabilidad base para las Decisiones Gerenciales. Editorial: Mac Graw Hill. Un Décima Edición. 2000. Pág. 206

- El efectivo cobrado deberá depositarse, diariamente, en la agencia bancaria en que se operen las cuentas por la organización económica.
- Deben conciliarse las operaciones de las cuentas contables de efectivo en banco, diariamente contra los estados de cuenta remitidos por la agencia bancaria, dejando evidencia de dicha conciliación, al final de cada mes.

A continuación se muestra el flujograma del proceso de comercialización:



Gráfica N° 6. Diagrama Proceso de Comercialización. Fuente: Autor, en Base a lo Investigado.

4.3. LOS ÍNDICES FINANCIEROS

En este procedimiento se relacionan dos conceptos de los estados financieros básicos, el balance general y el estado de resultados. “Estos indicadores permiten establecer las fortalezas y debilidades de una organización, mediante el análisis comparativo por periodos”¹³⁶.

¹³⁶ GUDIÑO Lucía Emma. Contabilidad Universitaria. Editorial: Mc Graw Hill. Quinta Edición. Año 2005. Pág. 230

A parte de observar continuamente los recursos financieros totales destinados a compras y al mantenimiento de los stocks, "es importante que los dueños y directivos de pequeñas empresas den seguimiento continuo a los siguientes índices financieros claves"¹³⁷:

- Rotación de Inventarios.
- Semanas de Inventarios.
- Ventas sobre valor de los Inventarios.
- Plazo de los stocks.
- Rentabilidad sobre la inversión en Inventarios.

Rotación de los Inventarios

Fórmula: se dividen, en unidades, las ventas anuales entre el promedio anual del inventario.

Objetivo: determinar las veces que el inventario ha sido vendido y reemplazado durante el año.

Valor Ideal: lo más alto posible.

Semana de Inventarios

Fórmula: se divide, en unidades, el promedio del inventario entre la cantidad media de venta semanal.

Objetivo: determinar la disponibilidad, en unidades, que existen en cada producto en relación a su promedio de ventas semanal.

Ventas sobre Valor de los Inventarios

Fórmula: se dividen las ventas entre el valor de los inventarios totales.

Objetivo: medir la capacidad de ingreso por venta en relación con los niveles de inventarios existentes en la empresa.

Valor Ideal: lo más alto posible, ya que asume que los beneficios de una empresa dependen, en gran medida, de su capacidad para generar ingresos por medio de las ventas; los valores ideales dependerán del sector de negocio en el que opere.

¹³⁷ SANTOS de Díaz. Compras Inventarios Guías de Gestión de la Pequeña Empresa. Editorial: Díaz de Santos S.A. Primera Edición. 1995. Pág. 74

Plazos de los Stocks

Fórmula: se dividen las existencias o stock final entre las compras, y el resultado se multiplica por 365.

Objetivo: “medir, en términos de tiempo, la cobertura u holgura que el stock representa respecto a la política de compras; es decir, el número de días de compras que tiene su equivalencia con el stock final”¹³⁸.

Rentabilidad Sobre la Inversión

Fórmula: se divide la rentabilidad anual de la empresa entre el valor promedio de los inventarios.

Objetivos: determinar la rentabilidad generada por cada peso invertido en inventarios.

Valor Ideal: el más alto posible.

Entre otros aspectos, que podrían variar dependiendo del área de negocios y de las características de la empresa, es importante que la empresa centre su atención en que el área disponga, con toda claridad, por lo menos, de:

- Los criterios que se utilizarán para la selección y evaluación de la calidad de los productos comprados, etc.
- Los criterios que se utilizarán para la elaboración del presupuesto de compras.
- Instrucciones precisas para la elaboración y actualización de las listas de materiales.
- Los métodos para la elaboración de las solicitudes de órdenes de compra.
- Los criterios para seleccionar, en cada caso, el tipo de compra.
- Los métodos que se utilizarán para la petición de ofertas.
- El sistema que se aplicará para el seguimiento y cierre de los pedidos y la confirmación de las facturas.
- Los métodos para la recepción e identificación de la mercancía.
- Los criterios para el ingreso de la mercancía comprada a los diferentes depósitos de la empresa.

¹³⁸ Ibíd. Pág. 77

- El sistema de retroalimentación y control que se aplicará en el área.
- La vinculación e interrelación con las demás áreas operativas implicadas en el proceso de compra.
- Normas relacionadas con la gestión del personal del área.

4.4. SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Tienen como propósito asegurar una operación y continuidad asegurada, e incluyen el control sobre el centro de procesamiento de datos y su seguridad física, contratación y mantenimiento del hardware y software, así como la operación propiamente dicha. “También se relacionan con las funciones de desarrollo y mantenimiento de sistemas, soporte técnico, administración de la base de datos, contingencia entre otros”¹³⁹.

4.4.1. SISTEMA DE INVENTARIOS

Un sistema de inventario provee la estructura organizacional y las políticas operativas para mantener y controlar los bienes que se van a almacenar. El sistema es responsable de ordenar y recibir los bienes; de coordinar la colocación de los pedidos y de rastrear lo que se ha ordenado, qué cantidad y a quién. Así mismo, el sistema debe hacer un seguimiento para responder a interrogantes acerca de la recepción del pedido por parte del proveedor, del despacho del pedido, de los procedimientos para hacer nuevo pedido o devolver mercancías indeseables.

4.4.1.1. Sistema de Inventario Periódico: generalmente es utilizado por compañías que venden al detal gran cantidad de mercancías a precios bajos, tales como ferreterías, supermercados, entre otros; en éstos no es funcional determinar el costo total de la mercancía cada vez que se vende, por lo cual se espera la culminación del período para conocer el costo de la mercancía, utilizándose el precio de compra, como base principal para determinar el precio de venta. Lo anterior “no obsta para que las empresas que utilizan este sistema lleven un control sobre sus existencias, por medio de unas tarjetas de kardex”¹⁴⁰.

El monto de las mercancías se determina a través del conteo físico de las unidades en existencia y su posterior valoración la cual se puede hacer con base en el valor inicial y el costo de las compras. El costo de las ventas se obtiene de la sumatoria del inventario inicial y las compras, restándole al anterior resultado el inventario final.

¹³⁹ ESTUPIÑÁN, Gaitán, Rodrigo. Control Interno y Fraudes. Editorial: ECOE Ediciones. Segunda Edición. Bogotá D.C. 2.006. Pág. 33.

¹⁴⁰ MONTAÑO OROZCO Edilberto. Control, Valuación y Revelaciones. Editorial: Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle. Santiago de Cali 2002. Pág. 180

4.4.1.2. Sistema de Inventario Permanente: este método se identifica por registrar en la cuenta de inventarios todo el movimiento del mismo: compras, costo de ventas y devoluciones. En este sistema se observa que el valor de la cuenta de inventarios refleja el valor de las existencias de éste, sin necesidad de realizar el conteo físico ni valorarlo para poder determinar su saldo, es importante resaltar que en este sistema se hace necesario efectuar conteos físicos para confrontar si existen diferencias entre lo registrado en el kardex con lo físico. La gran diferencia con el inventario periódico es que el permanente genera información oportuna, al igual que un mejor seguimiento al costo de ventas.

4.4.2. MÉTODOS DE VALORACIÓN DE INVENTARIOS

Primeras en Entrar, Primeras en Salir (PEPS): como su nombre lo indica éste consiste en que las mercancías vendidas se retiran en el mismo orden de llegada o de compra; las unidades que quedan en existencia al final del periodo quedan valoradas a precios actuales, en tanto que el costo de las mercancías, correspondería al inventario inicial o a las primeras compras. En Colombia se presenta una economía tendiente a subir los precios con lo cual se observa que en este método se obtiene una utilidad más alta debido a que el costo de ventas queda valorado a precios anteriores, presentándose impuestos más altos y a nivel de inventario es valorado a precios actuales.

Últimas en Entrar, Primeras en Salir (UEPS): en este método las mercancías se venden en el orden contrario que se reciben, es decir, las últimas mercancías en entrar son las primeras en salir; las mercancías que quedan en inventario se valúan a primeros precios de compra, con lo cual el inventario queda valorado a valores bajos si se cumplen las condiciones normales de una economía tendiente al incremento de los precios. De esta manera se obtiene una utilidad inferior, puesto que el costo de ventas corresponde al precio de las últimas compras.

Promedio Ponderado: para la aplicación de este método se calcula el precio promedio unitario de las mercancías disponibles, para lo cual se divide el costo total de las mercancías disponibles para la venta entre el número de unidades existentes; este valor es el que se aplica a las unidades vendidas para obtener el costo de ventas. “Este sistema permite obtener un promedio de los diferentes precios pagados, por lo cual es muy usual”¹⁴¹ (Ver N° Anexo 4 Ejemplo Kardex Método Promedio Ponderado).

4.4.2.1 Selección del Sistema de Inventario

El administrador y el contador, con frecuencia deben seleccionar el sistema más apropiado, algunos factores considerados generalmente en estas decisiones se exponen a continuación:

¹⁴¹Ibíd. Pág. 196

SELECCIÓN DEL SISTEMA DE INVENTARIO	
Factores Sistema de Inventario Permanente	Factores Sistema de Inventario Periódico
• Compañía grande con gerencia profesional. • Gerencia y empleados que deseen información sobre artículos en inventarios y las cantidades de productos específicos que se están vendiendo. • Artículos en inventario con alto costo unitario. • Volumen bajo de transacciones de ventas o un sistema de contabilidad computarizado. • Mercancía almacenada en múltiples sitios o en bodegas separadas de los lugares de ventas.	• Compañía pequeña manejada por el dueño. • Registros contables de inventario y de ventas de productos específicos que no se necesitan en operaciones diarias; cada información se desarrolla principalmente para ser utilizada en las declaraciones anuales del impuesto sobre la renta. • Inventario con muchas clases diferentes de artículos de bajo costo. • Volumen alto de transacciones de ventas y un sistema contable manual. • Falta de personal contable de tiempo completo. • Toda la mercancía está almacenada en el lugar de ventas (tiendas y graneros).

Tabla N° 3. Selección del Sistema de Inventario. Fuente: MEIGS F. Robert. Contabilidad base para las Decisiones Gerenciales. 2000. Editorial: Mac Graw Hill. Un Décima Edición. Pág. 201

4.5. EL CONTROL INTERNO Y LA AUTOMATIZACIÓN

En un mundo globalizado, las reglas del juego han cambiado: las empresas pequeñas compiten con grandes consorcios y con empresas que operan al otro lado del mundo. Con ello, “el factor de éxito ha dejado de ser el tamaño de las empresas y ahora se enfoca en conceptos como innovación, velocidad de respuesta y la correcta toma de decisiones. Allí está el secreto del crecimiento y la expansión del negocio”¹⁴².

La tecnología de información ofrece a las empresas la posibilidad de ser innovadoras, lo que mejora, radicalmente, la forma de hacer negocios. También ofrece la posibilidad de obtener información en el momento en que se genera y poder tomar mejores decisiones de negocio antes que los competidores y anticipándose a las necesidades y solicitudes de los clientes. Gracias a la tecnología, las empresas han localizado nichos sin explotar y han entregado valor a diversos mercados ávidos de productos y servicios.

El control interno sirve para dar seguridad a los registros y a la automatización de las operaciones de una sociedad. Una empresa, por ejemplo, genera diversos documentos, como pólizas de egresos, diario, ingresos, notas de entrada al almacén etc., los cuales deben llevar una serie de controles, como sellos o firmas. Con esta documentación, el sistema es alimentado y la información es procesada de manera lógica para obtener una serie de informes. Así pues, mientras más rápido fluyan las operaciones, mayor flujo de información se obtiene.

¹⁴² CASTILLO Miranda Horwath. El Control Interno y la Automatización para la Toma de Decisiones. 2008. Pág. 1

Las computadoras son una herramienta que, cuando cuentan con sistemas bien diseñados y confiables para el procesamiento de la información, serán la base para la generación de información útil en la toma de decisiones de la administración. La automatización es que todo se haga en forma simultánea, sin que intervenga el personal de la empresa, es decir, que las actividades que antes desarrollaba un conjunto de personas, ahora son substituidas por sistemas contables y administrativos soportados en la computadora.

Así pues, antes de las computadoras, la obtención de informes o de datos era muy tardada. Hoy en día, las transacciones de negocios se manejan con facilidad, rapidez y precisión, pues el control interno sirve para que la información sea registrada, codificada y alimentada al sistema correctamente. Al registrar y capturar todas las transacciones que se van generando en la empresa, el control interno ofrece la certeza de que la información es veraz y oportuna para la toma de decisiones. Sin embargo, si la información capturada no es la correcta, se tomarán decisiones que pueden generar inestabilidad económica en la compañía.

Generalmente, la estructura organizacional de una compañía se divide en tres partes: en la parte inferior se encuentra la operación de la compañía; en el centro se ubica el control interno como mecanismo para vigilar las operaciones de la empresa y para que la información fluya correctamente y, en la cúspide de la estructura organizacional, se encuentra la alta administración que planifica la toma de decisiones para lograr las metas y objetivos esperados.

En el mundo competitivo en el que se vive, las empresas comerciales tienen el reto de mantenerse operando en el mundo y de lograr una participación de mercado que ofrezca mayores beneficios. Un aspecto que también destaca del control interno es la rapidez con la que hoy en día se dan las operaciones en las empresas, es de vital importancia que todas esas operaciones tengan un registro exacto en el aspecto contable y administrativo que, al integrarse a los estados financieros, provean a la dirección, elementos de juicio para producir los ajustes necesarios en la operación.

Otro aspecto importante del control interno es su aplicación en todas y cada una de las áreas de la empresa y así conocer la situación actual en la que se encuentra y concentrar los esfuerzos necesarios para lograr el cumplimiento de los objetivos, en caso de que se encuentre algo que los obstaculice. Los objetivos de control interno se dividen en objetivos de uso general aplicables a todos los sistemas, y los objetivos de control aplicables a ciclos de transacciones, estos últimos sirven para preparar estados financieros veraces y confiables, pues un sistema de contabilidad que no está apoyado en un control interno eficaz es, hasta cierto punto, inútil ya que no es posible confiar en los datos que arrojen los informes y estados financieros. Sucede que muchos hombres de negocios creen que con tener “empleados de confianza” es suficiente para evitar riesgos que, en muchos casos, derivan en fraude.

4.5.1. Importancia del Software de Inventarios

Actualmente existe una gran cantidad de empresas que usan el software de código de barras para llevar un control de sus existencias. Además, el software de código de barras puede realizar un seguimiento de todos los artículos que se venden. Las empresas a menudo usan el inventario de las aplicaciones de software con código de barras debido a que estas aplicaciones también pueden reducir al mínimo el error humano, ya que el precio del producto se añadirá a la solicitud, cuando un producto corre a través del registro, este nunca colocará un precio incorrecto. También, programas de reconocimiento de código de barras que permite a los propietarios de negocios tener un fácil sistema de gestión de descuentos especiales y las ventas de los productos que manejan.

Los códigos de barras se pueden leer con varitas o máquinas especiales y hacen el proceso de inventario sencillo: los artículos que se venden pueden ser automáticamente borrados de la cuenta existente. Algunas aplicaciones de software automáticamente crean e imprimen un reordenamiento en documento. Otros programas permiten un código de barras para la presentación electrónica de pedidos.

En contraste, el titular de una empresa puede querer invertir en una aplicación de software que permite seguir únicamente el documento operativo de la empresa, de registro y de cálculo de los inventarios. Algunos programas también harán proyecciones de la empresa a fin de que puedan conocer con exactitud la cantidad de producto a la orden cuando se trata de tiempo para cargar el inventario.

Los software contables ayudan en el cálculo de la cantidad a pedir con base en los parámetros de control (mínimos, máximos, puntos de reorden, tiempos de reposición, etc.), manejo de inventarios físicos, y finalmente, en procesos de contabilización de los costos de ventas y consumos.

En el software contable con base en la captura de los pedidos de venta de los clientes y después de ser aprobados, se realiza la asignación de disponibilidad del inventario de manera individual o colectiva de pedidos, para posteriormente emitir las remisiones de venta afectando linealmente los inventarios y las cuentas de costo de ventas. Con base en las remisiones, se emiten las facturas de ventas, las cuales afectan inmediatamente las cuentas de ingresos, impuestos y de cartera o caja, cuando se trata de ventas de contado.

Los informes generados por los software de inventarios reúnen toda una serie de opciones de consulta, estadísticas y de análisis entorno al kardex por ítem, resúmenes de transacciones, balances de inventarios, informes de existencias, costos. También generan reportes de gran flexibilidad y riqueza para la conformación de informes para la toma de decisiones.

4.5.2. SIIGO Sistema Integrado de Información

Es un software genérico administrativo que permite llevar un registro detallado de las operaciones de la empresa y en general de todos los aspectos relacionados con la administración de negocios; “su mercado objetivo son las medianas y pequeñas empresas de los sectores industrial, comercial y de servicios, que utilizan computadores bajo los sistemas operacionales DOS, WINDOWS, LINUX o REDES”¹⁴³.

caracterizado principalmente por ser un sistema basado en documentos fuente (facturas, recibos de caja, cheques, etc.), es decir, que mediante la elaboración de éstos directamente en el computador se actualizan en línea y tiempo real, todos los registros de la empresa en lo referente a: cartera, cuentas por pagar, inventarios, costos de producción, activos fijos, compras, pedidos, presupuesto, contabilidad, nómina y Ventas.

Ventajas del Programa

- Utiliza la potencia de cálculo y las facilidades graficas de EXCEL para poder analizar dinámicamente todos los resultados de las áreas de su empresa.
- Diseña autónomamente listados e indicadores claves de éxito, para acelerar el conocimiento que debe tener la gerencia sobre el negocio

4.5.3. Sistema Contable CG-UNO

La estrategia que aplica el sistema contable administrativo CG-UNO para lograr la mayor eficiencia posible en el desarrollo de las tareas cotidianas, que se desarrollan a nivel contable y administrativo, es simple y contundente, y consiste, en tener un solo proceso de captura de información, que pide la información necesaria, de acuerdo a los parámetros definidos en el momento de crear las diferentes cuentas del plan contable, actualizando de una vez todos los archivos maestros del sistema. Dentro de las características funcionales de cada uno de los módulos complementarios al módulo de contabilidad general, se tienen:

- “Subsistema administrativo contable, que comprende el módulo de contabilidad general y los módulos de información fiscal y tributaria, cuentas por cobrar y/o pagar, control presupuestal, registros automáticos, conciliación bancaria y generación de documentos.
- Subsistema comercial, que comprende los módulos de control de inventarios, gestión de compras, facturación en todas sus modalidades, explosión de materiales y control de producción.

¹⁴³ siigo.wikispaces.com/file/view/EXPOSICION+DE+SIIGO%5B1%5D.ppt

- Subsistema de nómina y personal, que comprende los módulos de liquidación, consolidación de prestaciones sociales, hojas de vida y transacciones al destajo.
- Subsistema de activos fijos, que comprende control de depreciaciones, teniendo en cuenta ajustes por inflación, valorizaciones, desvalorizaciones y estadísticas en diferentes formas”¹⁴⁴.

¹⁴⁴ viteri.iespana.es/a_cguno/conta50/01_gestiondecatalogos.pdf

5. EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD DEL MODELO DE CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS

“Proceso diseñado para verificar la vigencia, calidad y efectividad del sistema de control interno de la empresa”¹⁴⁵.

5.1. AUDITORIA DE INVENTARIOS

La contabilización y auditoría de los inventarios son dos de las consideraciones más importantes para determinar las utilidades líquidas de la empresa. “El estado de egresos es inexacto si se cargan equivocadamente al costo de mercancías vendidas en el periodo; lo mismo sucede si los inventarios restantes se encuentran, contabilizan o evalúan erróneamente al cerrar el ejercicio contable”¹⁴⁶.

Los principales objetivos al efectuar la revisión son:

- Comprobar su existencia física; asegurarse de que el procedimiento de la empresa al practicar el inventario físico garantice una determinación correcta de las cantidades en existencia y el estado de los inventarios.
- Verificar que, el inventario físico y al final del ejercicio todos los movimientos por mercancías recibidas y de artículos embarcados y facturados se contabilicen en el periodo que les corresponde.
- Conformar que los métodos de valuación de los inventarios sigan los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Comprobar la existencia de documentación necesaria para comprobar la propiedad de existencias.
- Revisar que su presentación en estados financieros o en sus notas sea correcta.
- Establecer una correcta cuantificación del costo.

5.1.1. Procedimientos a Aplicar una Cuenta de Inventarios

Prueba Sobre precios

Alcanzar la adecuada presentación de las cuentas de inventarios en los estados financieros es uno de los principales problemas del ejercicio contable. Los efectos de los continuos cambios en el nivel de precios, en el poder adquisitivo de la moneda, de las tarifas de impuestos y su aplicación en la

¹⁴⁵ ESTUPIÑÁN, Gaitán, Rodrigo. Control Interno y Fraudes. Editorial: ECOE Ediciones. Segunda Edición. Bogotá D.C. 2.006. Pág. 39.

¹⁴⁶ MEJÍA Soto Eutimio. Auditoría Financiera de Activos Papeles de Trabajo. Editorial: Universidad Libre Seccional Cali. Primera Edición. Año 2006. Pág. 169.

determinación en las utilidades grabables, originan una serie de obstáculos que se reflejan directamente la contabilidad de inventarios. Se deben identificar los procedimientos que se llevan a cabo, para la facturación y recepción del dinero, mediante la revisión de los documentos (facturas, cuentas de cobro, recibos de venta), en las cuales se pueda evidenciar el cálculo adecuado, la descripción, la autorización y el registro en el periodo correcto.

Las pruebas se encaminan a determinar la razonabilidad del saldo que figura en las cuentas de inventario; se consideran los precios de compra comparados con los de las últimas compras realizadas.

Observatorio de Inventarios Físicos

La depreciación directa para comprobar la existencia real de los inventarios, le permite al auditor establecer las cantidades físicas y sus condiciones. Sirven para determinar que los inventarios nos poseen elementos averiados, obsoletos o de lento movimiento comercial.

Para un mayor control debe procurarse que durante la toma de los inventarios no haya movimiento o que este se reduzca al mínimo, también debe establecerse un control adecuado sobre los documentos que generan registros de mercancías.

Valuación Correcta del Inventario

La valuación de los inventarios comprende, necesariamente, la determinación correcta del costo y la valuación propiamente dicha. El auditor necesita cerciorarse de que los inventarios se contabilizaron de una forma adecuada y que su presentación final en el balance sea costo o el precio del mercado.

El auditor no valúa en inventario, es el cliente quien determina los precios del inventario e informa acerca del método de valuación seguido. La responsabilidad del auditor consiste en efectuar un número suficiente de pruebas para determinar si las declaraciones, informativas del cliente son razonablemente precisas.

Revisión de Corte de Inventarios

Para determinar la relación entre el inventario físico y el inventario según libros, y la correcta determinación del costo de ventas del ejercicio, es indispensable realizar el corte de los inventarios. Al comprobar el corte de recesión se debe determinar que toda la mercancía recibida hasta la fecha del inventario se ha inventariado físicamente. La prueba de corte se efectúa en dos etapas: una al momento de inventario físico. Se toma nota de los movimientos físicos de las unidades, normalmente se examinan notas de entrada y cualquier otro documento que origine movimiento. La otra etapa se practica al verificar el correcto registro de libros en los documentos mencionados.

A continuación se muestra un cuestionario que sirve de base para evaluar la efectividad del control interno, aunque cabe anotar que para este tipo de empresas por su tamaño no requieren de una auditoría especializada.

INVENTARIOS GRANERO LTDA.			
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO	SI	NO	OBSERVACIONES
1. ¿Se mantienen registros de inventarios permanentes, tanto en cantidades como en valores de las mercancías?			
4. ¿Se verifican periódicamente los libros auxiliares de inventarios permanentes, con los kardex de mercancía?			
5. ¿Se verifican los registros de los inventarios permanentes por medio de inventarios físicos por lo menos una vez al año?			
6. ¿Los inventarios se valorizan conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados?			
7. ¿El registro de los inventarios permanentes, es efectuado por personal diferente, a los responsables del almacén de inventarios?			
8. ¿Se toma el inventario físico por empleados diferentes a los del almacén?			
9. Se está utilizando un sistema de costos.			

Cuadro N° 12. Cuestionario de Control Interno de Inventarios. MEJÍA Soto Eutimio. Auditoría Financiera de Activos Papeles de Trabajo. Editorial: Universidad Libre seccional Cali. Año 2006. Pág. 176

6. ESTRUCTURA DEL MODELO DE CONTROL INTERNO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS, EN LOS GRANEROS DE SANTANDER DE QUILICHAO CAUCA

MODELO DE CONTROL INTERNO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS, EN LOS GRANEROS DE SANTANDER DE QUILICHAO CAUCA							
Ambiente de Control		Evaluación del Riesgo	Actividades de Control			Información Comunicacón	Supervisión y Seguimiento
Procedimiento de Compras	Responsable	Identificación de Riesgos	Políticas	Controles	Indicadores	Sistema de Información	Evaluación
Nacimiento del Pedido	Administrador o propietario	✓ Puede realizarse el hurto de manera directa o de los inventarios o indirectamente, mediante la constitución de datos y registros ficticios.	✓ Se centrarán en el departamento de compras todas las cotizaciones de proveedores. ✓ Serán considerados de carácter confidencial todos los presupuestos, cotizaciones e información general proveniente de proveedores. ✓ Se deberá conceder a todos los proveedores oportunidad de cotizar en igualdad de circunstancias.	✓ El control de las órdenes permitirá conocer la situación real que guardan las órdenes de compra tanto en sus entregas como en sus atrasos y poder de esta forma evaluar el nivel de servicios que está teniendo el grupo de proveedores potenciales. ✓ Disponer de un registro de contratos en donde se muestre la mercancía, el proveedor, el número de pedido, la cantidad contratada, y todas las condiciones del contrato, a fin de vigilar el cumplimiento de lo contratado. ✓ El control a las requisiciones permite mantener información constante acerca del flujo que va registrando los requerimientos, para que de esta forma, mediante un resumen mensual, se pueda evaluar el porcentaje de eficiencia que está teniendo el departamento de compras y así mismo darse cuenta de los requerimientos que no han sido atendidos y buscar una solución.	Plazos de los Stocks = Existencias o stock final/Compras X 365 Mide, en términos de tiempo, la cobertura u holgura que el stock representa respecto a la política de compras; es decir, el número de días de compras que tiene su equivalencia con el stock final.	✓ El administrador y el contador, con frecuencia deben seleccionar el sistema más apropiado. ✓ El sistema de inventario permanente, genera información oportuna, al igual que un mejor seguimiento al costo de ventas. Se realizan conteos físicos para confrontar si existen diferencias entre lo registrado en el kardex con lo físico.	✓ La apreciación directa para comprobar la existencia real de los inventarios, permite establecer las cantidades físicas y sus condiciones. Sirven para determinar que los inventarios no poseen elementos averiados, obsoletos o de lento movimiento comercial. ✓ Debe procurarse que durante la toma de los inventarios no haya movimiento o que este se reduzca al mínimo, también debe establecerse un control adecuado sobre los documentos que generan registros de mercancías.

Cuadro N° 13. Modelo de Control Interno para la Administración de Inventarios, en los Graneros de Santander de Quilichao cauca. Fuente: MERCADO H Salvador. Compras Principios y Aplicaciones. Editorial: Limusa. Cuarta Edición.2007. 1 de 3

MODELO DE CONTROL INTERNO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS, EN LOS GRANEROS DE SANTANDER DE QUILICHAO CAUCA							
Ambiente de Control		Evaluación del Riesgo	Actividades de Control			Información Comunicación	Supervisión y Seguimiento
Procedimiento de Compras	Responsable	Identificación de Riesgos	Políticas	Controles	Indicadores	Sistema de Información	Evaluación
Adquisición de la mercancía.	Administrador o Propietario, Contador.	✓ Se pueden cometer irregularidades en los inventarios, cambiando mercancía de buena calidad y condiciones, por obsoletas, quedadas o de especificaciones diferentes. ✓ Los faltantes de inventario pueden ocultarse no descargando cantidades expiradas o vendidas o incluyendo cantidades ficticias en los registros; falseando documentos tales como recepción de mercancías y documentos de despacho de las mismas.	✓ Toda correspondencia con los proveedores deberá ser canalizada a través del departamento de compras. ✓ No se otorgara en ninguna operación anticipos a proveedores, salvo en casos especiales en que se cuente con autorización con la gerencia. ✓ No se deberá supeditar la función de compras a uno o pocos proveedores existiendo oportunidad de contar con un mayor número de ellos. ✓ La fijación de máximos y mínimos de existencia deberán establecerse en común acuerdo con el gerente de la empresa; esta deberá realizarse de acuerdo con las necesidades de consumo, características de conservación y capacidad de almacenamiento.	✓ Es importante el establecimiento de una tarjeta de control de compras por cada mercancía. ✓ La tarjeta de control de compras debe estar concentrada por grupos de mercancía según clasificación establecida y a su vez cada grupo ordenado en forma alfabética y numérica según el sistema, para que esta manera sean fáciles y rápidamente localizables para la consulta, análisis y registro de cualquier compra. ✓ Las compras o entradas de mercancías deberán ser controladas mediante la emisión de documentos, por parte del almacén, a través de una orden de compra; y por el lado del proveedor por medio de la factura. ✓ Las devoluciones de mercancías deberán ser controladas emitiendo notas crédito.	Rotación de los Inventarios = Ventas Anuales/Promedio Anual de Inventarios. Determina las veces que el inventario ha sido vendido y reemplazado durante el año. Semana de Inventarios = Promedio del Inventario/Cantidad Media de Venta Semanal. Determina la disponibilidad, en unidades, que existen en cada producto en relación a su promedio de ventas semanal.	✓ Los software contables ayudan en el cálculo de la cantidad a pedir con base en los parámetros de control (mínimos, máximos, puntos de reorden, tiempos de reposición, etc.), manejo de inventarios físicos, y finalmente, en procesos de contabilización de los costos de ventas y consumos. ✓ Los informes generados por los software de inventarios reúnen toda una serie de opciones de consulta, estadísticas y de análisis entorno al kardex por ítem, resúmenes de transacciones, balances de inventarios, informes de existencias, costos. También generan reportes de gran flexibilidad y riqueza para la conformación de informes para la toma de decisiones.	✓ La valuación de los inventarios comprende, necesariamente, la determinación correcta del costo y la valuación propiamente dicha. Se debe cerciorarse de que los inventarios se contabilizaron de una forma adecuada y que su presentación final en el balance sea costo o el precio del mercado. ✓ Para determinar la relación entre el inventario físico y el inventario según libros, y la correcta determinación del costo de ventas del ejercicio, es indispensable realizar el corte de los inventarios.

Cuadro N° 13. Modelo de Control Interno para la Administración de Inventarios, en los Graneros de Santander de Quilichao cauca. Fuente: MERCADO H Salvador. Compras Principios y Aplicaciones. Editorial: Limusa. Cuarta Edición.2007. 2 de 3

MODELO DE CONTROL INTERNO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS, EN LOS GRANEROS DE SANTANDER DE QUILICHAO CAUCA							
Ambiente de Control		Evaluación del Riesgo	Actividades de Control			Información Comunicación	Supervisión y Seguimiento
Procedimiento de Ventas	Responsable	Identificación de Riesgos	Políticas	Controles	Indicadores	Sistema de Información	Evaluación
Facturación (ventas)	Empleado, Contador.	✓ Puede efectuarse hurto de mercancías, facturando en beneficio personal y cargando su valor a cuentas ficticias o despachando las mercancías a casas o establecimientos o empleados, para su beneficio propio. ✓ Las relaciones comerciales continuas o frecuentes entre el vendedor y el comprador, se suele crear una sana confianza y consideraciones recíprocas, subestimando muchas veces la medida de control interno, situación que es aprovechada en ocasiones por empleados para solicitar a nombre de la empresa él envió de mercancías sin las debidas autorizaciones.	✓ La empresa sólo aceptará pagos en efectivo por concepto de venta de mercancías. ✓ Para cada salida de mercancía del granero deberá ser emitida una factura en forma correlativa la cual será registrada posteriormente en los libros de contabilidad. ✓ Por cada factura deberá revisarse la mercancía con las órdenes de salida del almacén, la cual deberá ser igual en cantidad y descripción de las mercancías. ✓ Por cada salida del inventario se deberá descargar en el sistema la cantidad de mercancía vendida para ir actualizando de manera inmediata el saldo de inventarios. ✓ Cuando la mercancía sea entregada al cliente, deberá imprimirse la leyenda "mercancía entregada".	✓ El efectivo debe custodiarse en cajas de seguridad y protegerse, en correspondencia con la magnitud del mismo y de las condiciones de la organización empresarial. ✓ Deben efectuarse arqueos sistemáticos y sorpresivos del efectivo depositado en caja, por lo menos una vez al mes. Los faltantes y sobrantes detectados, deben expedientarse y registrarse inmediatamente, y siempre que sea posible, recuperar los recursos, mediante la devolución del faltante por el culpable. ✓ El efectivo cobrado deberá depositarse, diariamente, en la agencia bancaria en que se operen las cuentas por la empresa. ✓ Deben conciliarse las operaciones de las cuentas contables de efectivo en banco, diariamente contra los estados de cuenta remitidos por la agencia bancaria, dejando evidencia de dicha conciliación, al final de cada mes.	Ventas sobre Valor de los Inventarios = Ventas/ Inventarios Totales. Mide la capacidad de ingreso por venta en relación con los niveles de inventarios existentes en la empresa. Rentabilidad Sobre la Inversión = Rentabilidad Anual/Valor Promedio de los Inventarios. Determina la rentabilidad generada por cada peso invertido en inventarios.	✓ En el software contable con base en la captura de los pedidos de venta de los clientes y después de ser aprobados, se realiza la asignación de disponibilidad del inventario de manera individual o colectiva de pedidos, para posteriormente emitir las remisiones de venta afectando linealmente los inventarios y las cuentas de costo de ventas. Con base en las remisiones, se emiten las facturas de ventas, las cuales afectan inmediatamente las cuentas de ingresos, impuestos y de cartera o caja, cuando se trata de ventas de contado. ✓ El software de código de barras permite llevar un control de sus existencias. El inventario de las aplicaciones de software con código de barras permite reducir al mínimo el error humano, ya que el precio del producto se añadirá a la solicitud, cuando un producto corre a través del registro, este nunca colocara un precio incorrecto.	✓ Se deben identificar los procedimientos que se llevan a cabo, para la facturación y recepción del dinero, mediante la revisión de los documentos (facturas, cuentas de cobro, recibos de venta), en las cuales se pueda evidenciar el cálculo adecuado, la descripción, la autorización y el registro en el periodo correcto. ✓ Alcanzar la adecuada presentación de las cuentas de inventarios en los estados financieros es uno de los principales problemas del ejercicio contable. Las pruebas sobre precios se encaminan a determinar la razonabilidad del saldo que figura en las cuentas de inventario; se consideran los precios de compra comparados con los de las últimas compras realizadas.

Cuadro N° 13. Modelo de Control Interno para la Administración de Inventarios, en los Graneros de Santander de Quilichao cauca. Fuente: MERCADO H Salvador. Compras Principios y Aplicaciones. Editorial: Limusa. Cuarta Edición.2007. 3 de 3

7. CONCLUSIONES

De acuerdo al trabajo realizado municipio de Santander de Quilichao, puede establecerse que la actividad económica de graneros de pequeñas dimensiones tiene grandes perspectivas de crecimiento, especialmente en aquellas zonas en las que predominan los estratos 1, 2 y 3. De igual modo, se ha podido constatar que económicamente resulta una actividad muy viable.

La diferencia principal entre los graneros y las tiendas de barrio, tiene que ver con la presencia de una serie de factores como: mayor surtido de productos y marcas, que ofrece más comodidad a los clientes, precios competitivos al del supermercado, y productos de presentaciones pequeñas.

Para los barrios del municipio de Santander de Quilichao que cuentan con un elevado porcentaje de población y unas condiciones geográficas y estructuras viales de difícil acceso, los graneros de pequeñas dimensiones se convierten en establecimientos funcionales para que los habitantes puedan realizar sus compras cómodamente y cubrir sus necesidades básicas de alimentación.

La actividad del comercio minorista de alimentos de Colombia en los últimos años, se viene caracterizando por la presencia de una fuerte competencia. Se trata de un sector de actividad con una estructura sectorial caracterizada por un alto nivel de atomización en la que conviven diferentes tipos de negocios: grandes superficies, supermercados e hipermercados, graneros, tiendas de barrio y plazas de mercado.

El control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio dentro de las organizaciones. A fin de lograr el cumplimiento de los objetivos que son la clave para el éxito organizacional.

La base de toda empresa comercial es la compra y ventas de bienes y servicios; de aquí viene la importancia del manejo de inventario por parte de la misma. Este manejo tanto físico como contable le permite a la empresa mantener el control oportunamente, así como también conocer al final del periodo de su actividad, un estado confiable de la situación económica de la empresa.

La administración habilidosa de los inventarios, puede hacer una contribución importante a las utilidades mostradas; el sector de los graneros. Con él las empresas pueden realizar sus tareas compra y venta economizando recursos, y también atender a sus clientes con más rapidez, optimizando todas las actividades de la empresa.

Es conveniente que los propietarios de los graneros hagan periódicamente un alto en sus actividades, realicen un análisis lógico y objetivo al portafolio de

productos que la empresa maneje, y procedan a la concentración de inventarios; es decir; reestructurar el portafolio de los productos ofrecidos, con el fin de centrarlo en los bienes que realmente generan niveles adecuados de rentabilidad.

La gestión de las compras no es una tarea exenta de complejidades, e implica un alto nivel de responsabilidad respecto a los resultados finales que se obtengan en la rentabilidad de la empresa. Esto implica que los propietarios de los graneros deban dedicar la debida atención a tan importante función. Cuando la misma se delegue, debe hacerse estableciendo la estructura y las políticas que permitan elevar a máximo posible su eficacia y eficiencia.

El establecimiento de los controles contables representan una de las herramientas de trabajo más valiosas con las que puede contar el departamento de compras, ya que le permite conocer de inmediato las características de los proveedores capacitados con el abastecimiento de suministros, así mismo, la consulta constante de los controles de compras le permite un ahorro de tiempo y asegura una compra lógica ya que en dichos controles estarán registradas las características de compras hechas anteriormente, siendo esto necesario para mantener actualizada la información.

7. RECOMENDACIONES

En la gran mayoría de los graneros, los propietarios del negocio asignan con cierta libertad los márgenes a los productos a comercializar, sin embargo, es recomendable acudir a un asesor de venta para identificar el precio más apropiado, de acuerdo a las condiciones del mercado de la zona específica.

Las secciones de productos (alimentación, cárnicos, aseo, confitería, etc.) deben estar perfectamente diferenciadas con rótulos que indiquen su ubicación, esto permitirá tener una mayor claridad en el momento de realizar el inventario.

Las nuevas tecnologías aplicadas al entorno de trabajo pueden mejorar el funcionamiento operativo de los graneros, dando resultados más óptimos en el control de los ingresos, gastos y en el manejo de los inventarios.

La tecnología está referida al computador y al software contable para el registro de las ventas y el manejo del inventario, lo que permitirá obtener información contable al día, facilitándole las herramientas para la toma de decisiones a nivel administrativo, táctico y operativo.

Para poder administrar correctamente un granero y llevar a cabo una gestión eficiente del mismo, es recomendable tener unas nociones básicas en áreas de gestión empresarial: contabilidad, costos, manejo de inventarios, atención al cliente y administración de personal, entre otras. Estos conocimientos le resultarán fundamentales para poder adaptarse tanto a las condiciones competitivas del entorno, como para establecer estrategias que le permitan afianzar su posicionamiento en el mercado.

A la hora de realizar el inventario, se debe tener cuenta los factores del costo de envío, la disminución y los daños de la mercancía; una bodega organizada también facilita el seguimiento del inventario.

La rotación de los productos en los graneros es un factor muy importante a tener en cuenta a la hora de la fijación de los márgenes. Lo más común es que los productos de la canasta familiar tengan una mayor rotación, su margen de utilidad debe ser mucho más bajo.

Cuando algunos de los productos que se comercializan en el granero no registran un nivel de rotación adecuado, es conveniente recurrir a promociones, estas estrategias permiten que el producto con una adecuada exhibición y fijación del precio, rote más rápidamente.

8. BIBLIOGRAFÍA

BRITO, José A. Contabilidad Básica e Intermedia (Contabilidad I y II). Editorial: Centro de, Contadores. Quinta Edición. 1999.

Cámara de Comercio del Cauca. Consultoría para la Elaboración de un Mapeo Jurídico en la Ciudad de Popayán, Santander de Quilichao y el Bordo, Estudio Técnico y Propuesta de Incentivos. 2010.

Cámara de Comercio del Cauca. Sistematización Proyecto de Formalización y Fortalecimiento Empresarial Microempresarios Informales.

CASTILLO Miranda Horwath. El Control Interno y la Automatización para la Toma de Decisiones. 2008.

CEPEDA, Gustavo Alonso. Auditoria Control Interno. Editorial: Mc Graw Hill. Primera Edición. 1997.

CHASE, Aquilano, Jacobs. Administración de Producción y Operaciones. Editorial: Mc Graw Hill. Octava Edición. 2.000.

DÍAZ, Hernando. Contabilidad General. Enfoque Práctico con Aplicaciones Informáticas. Editorial: Prentice Hall, Colombia. 2001.

ELIZONDO, López Arturo. Metodología de la Investigación Contable. Editorial: Thomson. Tercera Edición 2002.

ESTUPIÑÁN, Gaitán, Rodrigo. Control Interno y Fraudes, con base en los Ciclos Transaccionales, Análisis de Informe COSO I y II. Editorial: ECOE Ediciones. Segunda Edición. Bogotá D.C. 2.006.

FRANKLIN, Benjamín Enrique. Auditoria Administrativa. Editorial: Mc Graw Hill. 2001.

Federación Nacional de Comerciantes FENALCO. Guía Empresarial Mini mercados. Año 2010.

GÓMEZ Serna, Humberto. Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión, Teoría y Metodología. Editorial: 3R Editores Ltda. Séptima Edición. 2000.

GUDIÑO, Emma Lucia y CORAL, Lucy del Carmen. Contabilidad Universitaria. Editorial: Mc GRAW HILL. Tercera Edición. 2000.

HANSEN Don R. y MOWEN Maryanne M. Administración de Costos Contabilidad y Control. Editorial: Internacional Thomson Editores, S.A. de CV. Quita Edición. 2007.

MANTILLA B., Samuel Alberto. Auditoria del Control Interno. Editorial: ECOE Ediciones. Primera Edición. Santa fé Bogotá. 2.000.

MASJardi, Ramió Carles. La Auditoria Operativa en la Práctica, Técnicas de Mejora Administrativa. Editorial: Alfaomaga.1998.

MEIGS F. Robert. Contabilidad base para las Decisiones Gerenciales. Editorial: Mac Graw Hill. Un Décima Edición. 2000

MEJÍA Soto Eutimio. Auditoría Financiera de Activos Papeles de Trabajo. Editorial: Universidad Libre Seccional Cali. Primera Edición. 2006

MÉNDEZ ÁLVAREZ Carlos Eduardo. Metodología de diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Editorial: Limusa S.A. de C.V. Cuarta Edición. 2006.

Modificación Excepcional de la Norma Urbanística del Plan Básico de Ordenamiento Territorial del Municipio de Santander de Quilichao.

MONTAÑO, Orozco Edilberto. Contabilidad. Control, Valuación y Revelaciones. Editorial: Facultad de Ciencias de la Información Universidad del Valle. Primera Edición. 2002.

MERCADO H Salvador. Compras Principios y Aplicaciones. Editorial: Limusa. Cuarta edición.2007.

Municipio de Santander de Quilichao. Plan de Desarrollo Municipal “Unidos por Quilichao, Consolidando la Cuidad Región. 2012 – 2015.

PERDOMO Moreno Abram. Fundamentos de control Interno. Editorial: ECAFSA México D.F. Novena Edición. 2004.

Plan de Desarrollo del Municipio de Santander de Quilichao, cauca, 2008 – 2011. “Santander a Grandes Pasos” Pacto por la Infancia y la Juventud.

SANTOS de Díaz. Compras Inventarios Guías de Gestión de la Pequeña Empresa. Editorial: Díaz de Santos S.A. Primera Edición. 1995.

SERNA Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica. Editorial: 3R editores. Quinta Edición. Santafé de Bogotá 1.997.

SINISTERRA, Gonzalo. Contabilidad Sistema de Información para las Organizaciones. Editorial: Mc Graw Hill. Tercera Edición. 1997.

WHITTINGTON, O. Ray, PANY, Kart. Auditoría, un Enfoque Integral. Editorial: Mc Graw Hill. Décimo Segunda Edición. Santafé de Bogotá, Colombia. 2003.

Anexo N° 1. Formato de Cotización

[illegible]

Anexo N° 1. Cotización. Fuente: MERCADO H Salvador. Compras Principios y Aplicaciones. Editorial: Limusa. Cuarta edición 2007. Pág. 134

Anexo N° 2.Formato Orden de Compra

The screenshot shows a software window titled "Captura de Ordenes de Compra" with a standard Windows toolbar at the top. The form is organized into several sections:

- Datos Orden de Compra:** This section contains a "Proveedor:" dropdown menu, a "Datos:" text area, and a group of fields on the right: "O.C. Num:" (value: 4), "Fecha:" (value: 18/12/2009), "Limite de Credito:", "Balance:", "Condiciones:", and "O.C. Proveedor:".
- Codigo:** A single-line text input field.
- Table Header:** A row with labels "Categoria", "Producto", "Cant.", "Precio U.", "Desc%", and "IVA". Below this is a small table with one row containing the value "1" under "Cant.".
- Main Table:** A table with columns: "Codigo", "Descripcion", "Precio U.", "C..", "SubT...", "Iva", and "Total". The table body is currently empty.
- Datos de Envio:** This section includes "Ordena: Administrador", "Sucursal: Suc.", "Precio letra:", and "Direccion de envio:".
- Summary Fields:** On the right side, there are three input fields labeled "SubTotal", "Impuesto:", and "Total:".
- Footer:** At the bottom, there is a checkbox labeled "Dejar Movimiento Pendiente por confirmar" and two buttons: "Cancelar" and "Guardar y Imprimir".

Anexo N° 2. Orden de Compra. Fuente: MERCADO H Salvador. Compras Principios y Aplicaciones. Editorial: Limusa. Cuarta edición 2007. Pág. 146

[illegible]

94

Anexo N° 4. Ejemplo Kardex Método Promedio Ponderado

A Continuación se muestra un modelo de cómo podría ser diligenciado un Kardex que se esté valuando, con un sistema de inventario permanente y con el método promedio ponderado.

Empresa: Granero Ltda
Registros auxiliares para el Inventario de Mercancías para la venta
Mes: Noviembre de 2011

Descripción del producto Arroz
Referencia: AD11

Fecha	Documento soporte	Detalle de la operación	Entradas				Salidas				Saldo			
			Cantidad	Unidad de Medida	Valor unitario de compras o de las devoluciones en ventas	Costo total	Cantidad	Unidad de Medida	Valor unitario de compras o de las devoluciones en compras	Total costo mercancia vendida Y/o retirada	Cantidad		Valor unitario de compras o de las devoluciones en ventas	Costo total
		Saldo al inicio del mes												-
3 de noviembre de 2011	Fac 1330	Compra a La X Ltda	200	Arrobas	45.000	9.000.000				0	200	Arrobas	45.000	9.000.000
7 de noviembre de 2011	Fac 1331	Compra a La X Ltda	400	Arobas	46.000	18.400.000	-			0	600	Arrobas	45.667	27.400.000
15 de noviembre de 2011	Fac 0001	Ventas a clientes					150	Arrobas	45.667	6.850.000	450	Arrobas	45.667	20.550.000
21 de noviembre de 2011	Nota credito 001	Devolucion en compra					20	Arrobas	45.000	900.000	430	Arrobas	45.698	19.650.000
27 de noviembre de 2011	Nota debito 001	Devolucion en venta	10	Arrobas	45.667	456.670	-				440	Arrobas	45.697	20.106.670
Totales Mes:						27.856.670				7.750.000				

Anexo N° 4. Kardex de Mercancía. Fuente: GUDIÑO, Emma Lucia y CORAL, Lucy del Carmen. Contabilidad Universitaria. Editorial: Mc GRAW HILL. Sexta Edición. 2008. Pág. 220