

**PROPONER UN DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL  
MANEJO DE INVENTARIOS EN LA PAPELERÍA Y CACHARRERÍA LA GRAN  
FORTUNA DE SANTANDER DE QUILICHAO - CAUCA**

**OLGA YANETH CARO CASAMACHIN  
PAULA ANDREA TORO MARTÍNEZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
CONTADURÍA PÚBLICA  
SEDE NORTE DEL CAUCA  
SANTANDER DE QUILICHAO – CAUCA  
2014**

**PROPONER UN DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL  
MANEJO DE INVENTARIOS EN LA PAPELERÍA Y CACHARRERÍA LA GRAN  
FORTUNA EN EL MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO - CAUCA**

**OLGA YANETH CARO CASAMACHIN  
PAULA ANDREA TORO MARTÍNEZ**

Tesis de Grado Modalidad Práctica Empresarial  
Presentado para optar el Título de Contador Público

**Tutor:  
ALBA LUCIA BERMUDEZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
CONTADURÍA PÚBLICA  
SEDE NORTE DEL CAUCA  
SANTANDER DE QUILICHAO – CAUCA  
2014**

## DEDICATORIA

**A Dios**, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi madre **Julia**, con mucho amor y cariño le dedico todo mi esfuerzo y trabajo puesto para la realización de esta tesis

A mi amado esposo **Dayberth**, que ha sido el impulso durante toda mi carrera y el pilar principal para la culminación de la misma, que con su apoyo constante y amor incondicional ha sido amigo y compañero inseparable, fuente de sabiduría, calma y consejo en todo momento.

A mi príncipe **Sebastián**, mi hijo el motivo y la razón que me ha llevado a seguir superándome día a día, para alcanzar mis más apreciados ideales de superación, para quien ningún sacrificio es suficiente, que con su luz ha iluminado mi vida y hace mi camino más claro.

A mi compañera de tesis con quien he compartido momentos difíciles y logros en todo este tiempo de amistad, gracias por ese apoyo incondicional de siempre.

Dedico este trabajo de igual manera a mi tutora **Alba Lucia Bermúdez**, quien me ha orientado en todo momento en la realización de este proyecto que enmarca el último escalón hacia un futuro en donde sea participe en el mejoramiento del proceso de enseñanza y aprendizaje.

**A los docentes** que me han acompañado durante el largo camino, brindándome siempre su orientación con profesionalismo ético en la adquisición de conocimientos y afianzando mi formación como estudiante universitario.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

**“A Todos Muchas GRACIAS”**

**OLGA YANETH CARO CASAMACHIN**

## DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a personas muy especiales que siempre han estado a mi lado apoyándome y dando lo mejor de sí para que siga progresando personal y profesionalmente.

Principalmente a mi **padre celestial** porque sin él no sería posible que haya terminado este trabajo.

A mis padres **Luis Alberto y Ángela María** que me han dado la existencia; y en ella la capacidad por superarme y desear lo mejor en cada paso por este camino difícil y arduo de la vida. Gracias por ser como son, porque su presencia y persona han ayudado a construir y forjar la mujer que ahora soy.

A mi compañero **Víctor Hugo** y padre de mis hijos, por su apoyo y compañía.

A mis hijos **LAURA DANIELA y Nicolás Emilio**, mis dos más preciados tesoros, por ser mi fuente de inspiración, por su paciencia y comprensión, por ellos y para ellos van dedicados todos mis logros.

A mi hermano **Carlos Andrés**, hermanas **Marcela, Carolina** y sobrinos **Manuel, Juan Fernando Y Sebastián**, por su compañía y entusiasmo, y mi nuevo **sobrino (@)** por la ilusión de su llegada.

A mi **familia** en general, por sus buenos deseos y apoyo incondicional.

A mis jefes **Fernando Y María Eugenia**, por brindarme su confianza y el respaldo que requerí para terminar esta meta.

A mi compañera de estudio y amiga inseparable **Olga Yaneth**, por estar a mi lado desde que éramos unas adolescentes, el tiempo sigue pasando y ahí estas cerca de mí ofreciéndome lo mejor que tienes, por tu apoyo y por tus esfuerzos por mantener viva nuestra amistad.

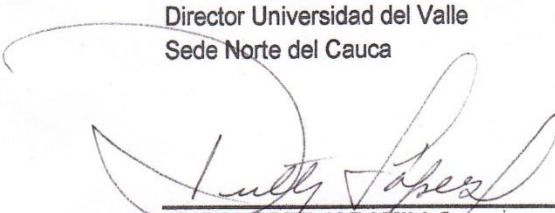
A mis **maestros y amigos**, que en el andar por la vida nos hemos ido encontrando; porque cada uno de ustedes ha motivado mis sueños y esperanzas en consolidar un mundo más humano y con justicia. Gracias a todos los que han recorrido conmigo este camino, porque me han enseñado a ser más humana.

Finalmente, a todas y cada una de las personas que han hecho parte en mi formación en todos estos años.

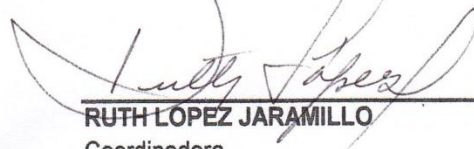
**“Con todo mi cariño, GRACIAS”**  
**PAULA ANDREA TORO MARTÍNEZ**

## **NOTA DE ACEPTACIÓN**

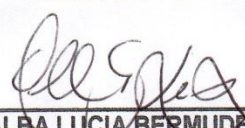
Aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Valle para optar el título de Contador Público.

  
**ADOLFO ADRIAN ALVAREZ RODRIGUEZ**

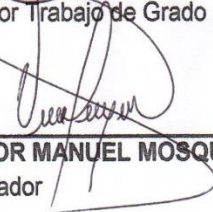
Director Universidad del Valle  
Sede Norte del Cauca

  
**RUTH LÓPEZ JARAMILLO**

Coordinadora  
Programa Contaduría Pública  
Universidad del Valle – Sede Norte del Cauca

  
**ALBA LUCIA BERMUDEZ SANCHEZ**

Director Trabajo de Grado

  
**VICTOR MANUEL MOSQUERA**

Evaluador

  
**HECTOR FABIO PONCE**

Evaluador

Santander de Quilichao, Cauca, Diciembre 17  
de 2014

## TABLA DE CONTENIDO

Pág.

### INTRODUCCIÓN

|                                                                                                                     |          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>1. ANTECEDENTES</b>                                                                                              | <b>2</b> |
| 1.1 EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO: GARANTÍA DEL LOGRO DE LOS OBJETIVOS                                              | 2        |
| 1.2 FACTORES QUE INCIDEN EN EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE UNA ORGANIZACIÓN                                       | 2        |
| 1.2.1 El deber de la Auditoría                                                                                      | 3        |
| 1.2.2 Un enfoque multicriterio para la toma de decisiones en la gestión de inventarios                              | 4        |
| 1.2.3 Modelo para evaluación de gestión de empresas industriales del subsector de cosméticos                        | 5        |
| 1.2.4 Aplicación del modelo de inventario manejado por el vendedor en una empresa del sector alimentario colombiano | 5        |
| 1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACION                                                                                       | 6        |
| 1.3.1 Planteamiento del Problema                                                                                    | 6        |
| 1.4 OBJETIVOS                                                                                                       | 7        |
| 1.4.1 Objetivo General                                                                                              | 7        |
| 1.4.2 Objetivos Específicos                                                                                         | 7        |
| 1.5 JUSTIFICACION                                                                                                   | 8        |
| 1.6 MARCO DE REFERENCIA                                                                                             | 9        |
| 1.6.1 Marco Teórico                                                                                                 | 9        |
| 1.6.2 Control Interno                                                                                               | 9        |
| 1.6.3 Sistema.                                                                                                      | 12       |
| 1.6.4 Sistemas de Inventarios                                                                                       | 12       |
| 1.6.5 Inventario.                                                                                                   | 14       |
| 1.6.6 Riesgo                                                                                                        | 14       |
| 1.6.7 Marco Legal                                                                                                   | 15       |
| 1.6.8 Marco Contextual                                                                                              | 16       |
| 1.7 METODOLOGÍA                                                                                                     | 16       |
| 1.7.1. Tipo De Estudio                                                                                              | 16       |
| 1.7.2. Método De Investigación                                                                                      | 17       |

|                                                                                                                                                       | <b>Pág.</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 1.7.3. Fuentes de Información.....                                                                                                                    | 17          |
| 1.7.3.1. Primarias.....                                                                                                                               | 17          |
| 1.7.3.2. Secundarias.....                                                                                                                             | 18          |
| 1.7.4. Técnicas.....                                                                                                                                  | 18          |
| 1.7.5. Fases de Investigación.....                                                                                                                    | 19          |
| <b>2. ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES QUE<br/>SERVIRAN DE BASE PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE<br/>INVENTARIOS. ....</b> | <b>21</b>   |
| 2.1 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO.....                                                                                                                | 21          |
| 2.1.1. Planeación .....                                                                                                                               | 21          |
| 2.1.1.1. Planeación estratégica. ....                                                                                                                 | 22          |
| 2.1.2. Organización.....                                                                                                                              | 24          |
| 2.1.2.1 Organización formal.....                                                                                                                      | 25          |
| 2.1.2.2 Organización como función administrativa y parte integrante del<br>proceso administrativo. ....                                               | 25          |
| 2.1.2.3 Organización Tipo Línea –Staff. ....                                                                                                          | 25          |
| 2.1.2.3.1 Ventajas de la Organización Línea-Staff para la papelería La<br>Gran Fortuna: .....                                                         | 25          |
| 2.1.2.3.2 Desventajas de la Organización Línea-Staff para la papelería La<br>Gran Fortuna: .....                                                      | 26          |
| 2.2 PROCEDIMIENTOS.....                                                                                                                               | 26          |
| 2.2.1 Algunos Procedimientos de Control Interno en una Empresa.....                                                                                   | 26          |
| 2.3 SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE .....                                                                                                             | 27          |
| 2.4 SUPERVISION .....                                                                                                                                 | 29          |
| 2.5. SUBELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO .....                                                                                                           | 31          |
| 2.6. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO.....                                                                                                             | 32          |
| 2.6.1 Ambiente de Control.....                                                                                                                        | 32          |
| 2.6.2 Valoración de Riesgos .....                                                                                                                     | 32          |
| 2.6.3 Actividades De Control.....                                                                                                                     | 32          |
| 2.6.4 Información Y Comunicación. ....                                                                                                                | 32          |
| 2.6.5 Monitoreo .....                                                                                                                                 | 33          |
| 2.7 FUNCIONES A SER CONTROLADAS.....                                                                                                                  | 33          |
| 2.7.1 La Compra .....                                                                                                                                 | 33          |

|                                                                                                                                                                 | <b>Pág.</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 2.7.2 La Recepción. ....                                                                                                                                        | 34          |
| 2.7.3 El Almacenamiento. ....                                                                                                                                   | 34          |
| 2.7.4 La Distribución.....                                                                                                                                      | 35          |
| 2.7.5 Despacho de Artículos. ....                                                                                                                               | 35          |
| <b>3. DIAGNOSTICO EN LA PAPELERIA Y CACHARRERIA LA GRAN FORTUNA, CON RESPECTO A LAS MEDIDAS DE CONTROL INTERNO, EN EL ÀREA DE INVENTARIO DE MERCANCIA .....</b> | <b>37</b>   |
| 3.1. ALMACENAMIENTO.....                                                                                                                                        | 38          |
| 3.1.1. Control de Movimiento de Materiales. ....                                                                                                                | 40          |
| 3.1.2 La función de almacenamiento. ....                                                                                                                        | 41          |
| 3.2 CUSTODIA.....                                                                                                                                               | 41          |
| 3.3 LOS MEDIOS Y EQUIPOS NECESARIOS PARA LA RECEPCION Y EL DESPACHO. ....                                                                                       | 44          |
| 3.3.1 La Recepción y el Despacho de las Mercancías.....                                                                                                         | 44          |
| 3.4 CONTROL DE LAS EXISTENCIAS.....                                                                                                                             | 46          |
| 3.4.1 Devoluciones de los inventarios.....                                                                                                                      | 48          |
| <b>4 PROPUESTA A IMPLEMENTAR PARA EL CONTROL DE INVENTARIO DE LA EMPRESA PAPELERIA Y CACHARRERIA LA GRAN FORTUNA.. ....</b>                                     | <b>51</b>   |
| 4.1 PROCEDIMIENTOS GENERALMENTE ACEPTADOS PARA MANTENER UN EFICAZ CONTROL.....                                                                                  | 52          |
| 4.2 DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....                                                                                                                  | 53          |
| 4.2.1 Organización de la Función de Control Interno .....                                                                                                       | 54          |
| 4.2.2 Plan De Desarrollo de la Función de Control Interno .....                                                                                                 | 54          |
| 4.2.2.1 Análisis de los riesgos de control interno.....                                                                                                         | 55          |
| 4.2.3 Plan de Trabajo para la Documentación y Formalización de Procesos Y Procedimientos.....                                                                   | 56          |
| 4.2.4. Uso de Manuales como Herramienta de Control Interno .....                                                                                                | 57          |
| 4.2.5 Funciones y Medidas de Control Interno en la Papelería y Cacharrería La Gran Fortuna .....                                                                | 57          |
| 4.2.5.1 Área de compras. ....                                                                                                                                   | 57          |
| 4.2.5.2 Áreas de ventas y cobranzas.....                                                                                                                        | 59          |
| 4.2.5.3 Área de inventarios (Bodega). ....                                                                                                                      | 61          |
| 4.2.5.4 Información financiera. ....                                                                                                                            | 62          |

|                                                                | <b>Pág.</b> |
|----------------------------------------------------------------|-------------|
| 4.3 MANUAL DE ORGANIZACIÓN .....                               | 63          |
| 4.3.1 Identificación del Puesto De Gerente .....               | 64          |
| 4.3.2 Identificación del Puesto de Secretaria .....            | 66          |
| 4.3.3 Identificación del Puesto de Mensajero.....              | 67          |
| 4.3.4 Identificación del Puesto de Seguridad .....             | 68          |
| 4.3.5 Identificación Puesto de Jefe de Bodega .....            | 70          |
| 4.3.6 Identificación del Puesto de Auxiliar de Bodega .....    | 71          |
| 4.3.7 Identificación del Jefe.....                             | 73          |
| 4.3.8 Identificación del Puesto de Vendedor- Cobrador.....     | 74          |
| 4.3.9 Identificación del Puesto de Contador General .....      | 76          |
| 4.3.10 Identificación del Puesto de Auxiliar .....             | 78          |
| 4.3.11 Identificación del Puesto de Encargado de Compras ..... | 79          |
| 4.4 MANUAL CONTABLE .....                                      | 86          |
| 4.4.1 Definición y Propósito.....                              | 86          |
| 4.4.2 Autorización .....                                       | 86          |
| 4.5 POLÍTICAS CONTABLES .....                                  | 88          |
| 4.5.1 Catálogo de Cuentas.....                                 | 88          |
| <b>CONCLUSIONES .....</b>                                      | <b>92</b>   |
| <b>RECOMENDACIONES.....</b>                                    | <b>93</b>   |
| <b>BIBLIOGRAFIA .....</b>                                      | <b>94</b>   |
| <b>ANEXOS.....</b>                                             | <b>96</b>   |

**TABLA DE GRAFICAS**

Figura 1. Factura de Venta .....90

Figura 2. Recibos de Caja .....91

## INTRODUCCIÓN

En un mundo cada vez más globalizado, en donde las organizaciones buscan optimizar al máximo los recursos, el manejo de los inventarios se constituye en uno de los componentes más importantes en las organizaciones porque permite a la empresa mantener un control oportuno, así como también conocer al final del periodo contable un estado confiable de la situación económica de la misma. Esto hace que el manejo del control interno de inventarios por parte de la administración se aplique en sus operaciones, lo que conduce a conocer la situación real de la empresa, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles internos se cumplan para darle una mejor revisión sobre su gestión.

El Control Interno es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones que se reflejan en los estados financieros. Una debilidad importante del diseño del control interno, o un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable.

Este trabajo será desarrollado con una metodología que le permita a la empresa interactuar directamente con los proveedores, de los procesos de la organización en la evaluación del suministro de los productos, tales como procesos de observación que nos permitan indagar y analizar la problemática que se ha venido presentando desde hace muchos años en la gestión de los inventarios.

Plantearemos el diseño de un Sistema de Control Interno para la Papelería y Cacharrería La Gran Fortuna, mostrando en primer lugar los antecedentes que nos guían para definir el concepto de control interno. En segundo lugar se plantea el problema de investigación con el fin de analizar la ineficiencia en el manejo de los inventarios, y tercer lugar los objetivos generales y específicos, como una manera de buscar solución a las falencias encontradas en forma precisa y metodológica que se desarrollara para la realización de la investigación.

Dentro de la metodología se destacaran las diferentes técnicas y fases de la investigación que serán empleadas en la observación a cada uno de los procesos que se realizan en la ejecución del control interno dentro de la empresa y así analizar y encontrar una adecuada administración del manejo de los inventarios.

## **1. ANTECEDENTES**

Para la práctica que se quiere realizar, es necesario abarcar diferentes temas relacionados con el diseño de un sistema de control interno para el manejo de inventarios, en especial los dirigidos a las empresas comerciales. En todas las empresas resulta de vital importancia el control de inventarios, dado que su deficiencia, se presta no sólo en la falta de controles, sino también a disminuciones y desperdicios, falta de organización por normas y procedimientos, lo que causa un fuerte impacto sobre las utilidades. Por tal motivo se escogieron los siguientes textos:

### **1.1 EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO: GARANTÍA DEL LOGRO DE LOS OBJETIVOS<sup>1</sup>**

“La autora manifiesta que un adecuado Sistema de Control Interno es parte importante de una entidad bien organizada, pues garantiza salvaguardar los bienes y hacer confiables los registros y resultados de la contabilidad y las acciones indispensables para la buena marcha de cualquier organización.

El control interno incluye el plan de organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas.

Básicamente se pretende la adhesión a las políticas gerenciales establecidas por la empresa Papelería y Cacharrería La Gran Fortuna, donde un sistema de control interno debe ser algo planeado y organizado y que no sea dejado a la deriva, pues garantiza la responsabilidad de manejar y preservar los recursos y una mejor organización del trabajo.”

### **1.2 FACTORES QUE INCIDEN EN EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE UNA ORGANIZACIÓN<sup>2</sup>**

“El control interno, como objeto de revisión por parte del Contador Público, está sujeto a regulaciones nacionales e internacionales, pero es responsabilidad de la

---

<sup>1</sup> PLASENCIA, Carolina. El sistema de control interno: garantía del logro de los objetivos. En: Medisan. 2010. Vol. 14, n°5. p 586-590.

<sup>2</sup> VILLORIA, Norka. Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización. En: Actualidad Contable FACES. 2005. Vol. 8, n° 11. p 87-92.

gerencia su puesta en marcha y óptimo funcionamiento. La organización puede verse como un espacio con puntos de referencia claros, normativas, autoridad y comportamiento panificable, donde se insertan individuos con intereses particulares, experiencias y conocimientos; dónde se encuentran en un intercambio permanente con la organización entre sí mismos y con el entorno, y que, producto de esto, modifican la actuación del individuo y la organización, y a su vez, el entorno es modificado por las actuaciones de los mismos, buscando establecer un mínimo de reglas que permitan la operatividad operacional.”

El sistema de control interno es un conjunto de actividades que trabajan en forma integrada para alcanzar un objetivo dentro de la empresa, que se deriva del estilo de dirección de la Organización y se hace necesario integrar un proceso de gestión (entorno de control, evaluación del riesgo, el sistema de información, las actividades de control y la supervisión del sistema de control en los inventarios), ya que la organización Papelería y Cacharrería La Gran Fortuna presenta una debilidad que es muy común, no existe un plan de inventarios, que permita llevar un control adecuado de las mismas.

### **1.2.1 El deber de la Auditoría<sup>3</sup>**

“Para realizar el control interno se debe comprender muy bien el plan de organización, todos los métodos y procedimientos que se hallan implantados para una empresa o negocio, estructurados para la obtención como son: la obtención de información financiera correcta y segura, la salvaguarda de los activos y la eficiencia de todas las operaciones. El control interno debe garantizar la obtención de información financiera correcta y segura, ya que ésta es un elemento fundamental en la marcha del negocio, pues con base en ella se toman las decisiones y formulan programas de acciones futuras en las actividades del mismo. Debe permitir también el manejo adecuado de los bienes, información de una organización determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado.”

En la Papelería y Cacharrería La Gran Fortuna es muy importante identificar todos los riesgos de control interno, y la forma en que afectan al mismo. El riesgo de auditoría puede ser considerado como una combinación entre la posibilidad de la existencia de errores significativos o irregularidades en los estados financieros y el

---

<sup>3</sup> MONTILLA, Omar de Jesús y HERRERA, Luis Guillermo. El deber de la auditoria

hecho de que los mismos no sean descubiertos por medio de procedimientos de control del cliente o del trabajo de auditoría, ya que para la empresa la falta de control acarrea faltantes de mercancía por escasez del producto o hurto del mismo.

### **1.2.2 Un enfoque multicriterio para la toma de decisiones en la gestión de inventarios<sup>4</sup>**

“Un eficiente sistema de control de inventarios no tratara por igual a todos los renglones de la existencia, sino que aplicara métodos de control y análisis en correspondencia con la importancia económica relativa de cada producto. El objetivo de este artículo es desarrollar dos métodos que a partir de un enfoque multicriterio permitan clasificar los productos en inventario, para establecer estrategias diferenciadas que posibiliten una gestión de aprovisionamiento eficiente y orientado a los clientes. En su desarrollo, nos muestra la importancia de la gestión de inventarios dentro de la logística empresarial y la necesidad del control selectivo a partir de la clasificación de los productos disponibles en el almacén. El control total de la calidad, la dirección por objetivos, el mercadeo y la logística constituyen, bajo formas y campos diferentes, métodos de gestión inspirados en un enfoque integrador y sistémico. Los autores de este artículo nos muestran la formulación de un enfoque multicriterio en la aplicación del método ABC y la matriz costo de adquisición/índice de rotación constituyen dos métodos para clasificar los productos y adoptar estrategias diferenciadas que mejoran la gestión de inventario en las organizaciones. Su elección dependerá de la situación concreta de aplicación.”

Lograr la aplicación de los métodos propuestos en la Papelería y Cacharrería La Gran Fortuna busca demostrar su efectividad para la toma de decisiones gerenciales donde ello determine que el empleo de uno u otro parámetro en la aplicación del método no introduce ninguna variación conceptual en el procedimiento que se va a seguir, sino que varía solamente el criterio de clasificación y facilita obtener un código selectivo integral ajustado a las características de los productos, preferencias de los clientes, imagen del punto de venta, y que su diseño permita obtener mejores utilidades y beneficios para la organización.

---

<sup>4</sup> PARADA, Oscar. Un enfoque multicriterio para la toma de decisiones en la gestión de inventarios. En: Cuad. Adm. Bogotá (Colombia), 22 (38): 169-187, enero-junio de 2009.

### **1.2.3 Modelo para evaluación de gestión de empresas industriales del subsector de cosméticos<sup>5</sup>**

“Un modelo de evaluación de gestión integral es fundamental para conocer la situación real de una empresa y sirve de apoyo para el logro de los objetivos propuestos, la agilidad en la toma de decisiones gerenciales y la solución oportuna de los problemas. Las empresas se ven enfrentadas a la fuerte competencia originada con la apertura económica, razón por la que deben buscar ser cada vez más eficientes y competitivas. Se deben enfrentar al crecimiento y por lo tanto, deben tomar decisiones de ampliación de capacidad, lo que requiere por lo general de grandes inversiones y de decisiones que deben ser evaluadas y analizadas con cuidado. Una gestión empresarial ineficiente puede llevar a una empresa al fracaso. Uno de los problemas más frecuentes encontrados en las empresas es la falta de un modelo que permita la evaluación de la gestión empresarial de manera integral, ya que es de gran importancia, para examinar la real situación de la empresa, detectar los problemas existentes y sus causas y evaluar, en orden de importancia, cada uno de ellos, buscando las soluciones adecuadas.”

Para la empresa Papelería y Cacharrería la Gran Fortuna la toma de decisiones gerenciales de manera eficaz y oportuna se hace necesario contar con el apoyo de un modelo o diseño, que permita la evaluación de la gestión integrada de las diferentes áreas, en la empresa. El modelo presenta la información para que los analistas e implicados directos e indirectos de la empresa, puedan poner en práctica todos sus conocimientos y habilidades para desarrollar estrategias que mejoren una situación actual, o se mantengan, si es el caso, en una gestión excelente, con buena calificación numérica.

### **1.2.4 Aplicación del modelo de inventario manejado por el vendedor en una empresa del sector alimentario colombiano<sup>6</sup>**

El autor propone un inventario gestionado por el vendedor – VMI (Vendor Managed Inventory) que es un proceso en el cual el vendedor asume las tareas de generar pedidos de compra para el reabastecimiento del inventario de los clientes.

---

<sup>5</sup> MONTILLA, Omar de Jesús. Modelo para evaluación de gestión de empresas industriales del subsector de cosméticos. Reconocido Colciencias, 2002. En: Univ. Icesi, Estudios Gerenciales No. 92, Julio-Septiembre 2004.

<sup>6</sup> ARANGO, Martín Darío, ZAPATA, Julián Andrés, JAIMES Wilson Adarme. Aplicación del modelo de inventario manejado por el vendedor en una empresa del sector alimentario colombiano. En: Revista EIA, Escuela de Ingeniería de Antioquia. ISSN 1794-1237 Numero 15, p.21-32. Julio 2011

“Este sistema rompe la tradicional forma de administrar los inventarios, en la que los distribuidores deciden cuanto, cuando y donde ordenar el material que necesitan, aumentando los costos asociados a una gestión de inventarios individual en cada etapa de la cadena de suministro. El VMI es un sistema que se puede informatizar para la gestión de inventarios y de la cadena de suministro, donde el proveedor es el responsable de tomar las decisiones acerca de la cantidad de inventario en reposición. Además, también proporciona las ventajas de mejorar el servicio al cliente y reducir la incertidumbre en la demanda. Existen varios modelos que permiten calcular las cantidades de reabastecimiento, los cuales varían desde el uso de técnicas de pronóstico simple hasta métodos matemáticos avanzados para determinar las cantidades por ordenar, los cuales involucran consideraciones económicas. La información es el principal motor de la reducción de las cantidades por ordenar; dado el grado de conocimiento que puede obtenerse acerca de la demanda.”

Lo anterior ratifica la importancia y la necesidad que tiene la Papelería y Cacharrería La Gran Fortuna de que la información fluya de forma efectiva entre el distribuidor y el vendedor (la empresa). De que exista un modelo de control interno que me permita evaluarlos y usarlos en aquellas situaciones en que realmente puedan ser implementados, logrando la optimización de los recursos y una buena entrada y salida de inventarios.

### **1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACION**

#### **1.3.1 Planteamiento del Problema**

En la actualidad, las organizaciones se ven involucradas en un mar de posibilidades de mercados globalizados y virtuales, bienes y servicios altamente diversificados, segmentos de mercados cambiantes, calidad de bienes y servicios definidos por los clientes, evaluaciones de impactos ambientales, entre otros; haciendo imprescindible el poseer elementos que permitan diferenciar a la empresa de sus principales competidores, en relación a su capacidad organizativa, basándose en la eficiencia y eficacia de sus procesos internos para alcanzar el nivel más alto de competitividad existente en el mercado. De allí la importancia en el control de inventarios, pues es un factor imprescindible para lograr niveles deseables de eficiencia, ya que permite diferenciarse de las demás organizaciones. El nivel de competitividad reside en alcanzar el objetivo primordial de toda empresa, que es obtener utilidades, que obviamente provienen de las ventas, es ahí donde entra el inventario como motor de la empresa, sin embargo, si este no opera con efectividad,

las ventas no tendrán los niveles deseados por los inversionistas, el cliente se inconforma y la oportunidad de tener utilidades se disuelve. Entonces, si no hay buenos inventarios, simplemente no hay buenas ventas.

La empresa no ha desarrollado y formalizado de manera suficiente las medidas organizativas que le permiten tener una estructura de control interno bien definida, que le garantice el adecuado uso y manejo del inventario, ya que es una pequeña empresa la cual se encuentra ubicada en la zona comercial de Santander de Quilichao, Cauca, presta sus servicios en el área de venta, distribución de productos de papelería y cacharrería en general, ésta presenta un número considerable de fallas en cuanto a su manejo y supervisión dentro del almacén, debido a que el sistema que se utiliza no reúne los requisitos para cotejar e inspeccionar las entradas, salidas de mercancía, lo cual genera un desconocimiento total de la existencia disponible, llegando a tener como consecuencia la pérdida de mercancía, retraso en la prestación de los servicios como despacho, distribución, agotamiento de la existencia de la mercancía, hurto de la misma y que no se note su ausencia, así hasta llegar a la insatisfacción por parte del cliente por el retraso en el servicio prestado por la empresa, por ello la empresa requiere de un diseño de sistema de control interno de inventarios donde se controle realmente tanto la mercancía que entra a la bodega, como la que sale. Así, este diseño de Sistema de Control Interno permitirá una adecuada protección de sus inventarios y una verificación exacta y confiable de sus registros contables.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

- Proponer un Diseño de un sistema de control interno de inventarios para la empresa Papelería Y Cacharrería la Gran Fortuna.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Analizar los elementos teóricos y conceptuales que servirán de base para la propuesta del diseño de un sistema de control de inventarios
- Llevar a cabo un diagnóstico interno de la organización, haciendo énfasis en las condiciones bajo las cuales se realiza el manejo de los inventarios, en cuanto a procedimientos aplicados para el almacenaje, custodia, registro, despacho y recuento de mercancía. Así mismo las funciones y actividades

que se realizan en las áreas DONDE ESTA INVOLUCRADO EL manejo del inventario de mercancía;

- Explicar el proceso actual y elaborar una propuesta de un Diseño de un sistema de control interno de inventarios con base en las conclusiones halladas para la Empresa Papelería Y Cacharrería La Gran Fortuna.

## **1.5 JUSTIFICACION**

La prisa de competir satisfactoriamente en los diferentes mercados globales de bienes y servicios, aumenta cada vez más la necesidad de conocer y aplicar los diferentes conceptos relativos al estudio comercial, control interno y su incidencia en el incremento de la competitividad. Desde luego se enfocará la importancia del manejo de inventarios, al igual que la adquisición de productos en el momento y cantidad correcta. A pesar de que el control interno de inventario es un aspecto crítico de la administración exitosa, mantener un inventario implica un alto costo por el que las empresas no pueden darse el lujo de tener una cantidad de dinero inmovilizada en exceso. Por ende, esas existencias en los estantes significan tener dinero ocioso y para reducir éstas al mínimo, una organización debe hacer que coincidan las operaciones que ofrece la demanda y la oferta; de tal manera que las existencias permanezcan en los estantes en tiempo justo para que el cliente lo adquiera. Durante el control de inventario la empresa se debe asegurar que no se llegue a una falta de productos, ya que esto nos puede llevar a la disminución de ventas debido a la inconformidad del cliente y como consecuencia la reducción de utilidades. El concepto de calidad en el servicio, para el cliente se puede traducir en que la empresa tenga a disponibilidad los artículos que ellos requieren y en el momento que lo soliciten. Se podría decir entonces que, sin una eficiente gestión de inventarios, simplemente no existirían las ventas. Es por ello que el presente estudio se justifica, por la importancia que cumple el concepto de calidad en la actualidad para mejorar la eficiencia en sus operaciones de inventario, reduciendo sus costos, obteniendo beneficios tanto para el cliente como para la empresa.

Es conveniente el presente trabajo porque siendo consciente de las evaluaciones de Control Interno, sus ventajas y el cómo facilita los procesos para la toma decisiones, es necesario diseñar un control interno que registre de forma eficiente el movimiento de los inventarios; El desarrollo de esta investigación busca no sólo obtener soluciones a la problemática, sino también proponer estrategias que faciliten la gestión de inventarios de la empresa.

Por las anteriores razones el diseño de un sistema de control interno en el manejo de los inventarios adaptado a las condiciones de la empresa en mención, cobra vital importancia en la medida en que se convierta en una herramienta capaz de suministrar la información pertinente y permanente de la proyección y cumplimiento de las metas de la empresa.

## **1.6 MARCO DE REFERENCIA**

### **1.6.1 Marco Teórico**

Para la realización de este trabajo se puede afirmar que el Control Interno de inventario ha sido de gran preocupación para la empresa, aunque con diferentes enfoques y terminologías, lo cual se puede evidenciar al consultar los libros de texto de auditoría, los artículos publicados por organizaciones profesionales, universidades y autores individuales. La importancia de tener un buen sistema de control interno en las empresas, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado.

### **1.6.2 Control Interno**

El diseño del control interno de inventario comprende el plan de organización en los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia de la empresa. De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman una empresa son importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionabilidad dentro de la organización. Siendo las cosas así, resulta claro, que dichos cambios se pueden lograr diseñando y adecuando controles internos, los cuales sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes de la empresa.

Al respecto Catacora expresa que “El control interno es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del control interno, o un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema

contable"<sup>7</sup>. En la perspectiva que aquí se realizó, se puede afirmar que un departamento que no aplique controles internos de inventario adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus mercancías, y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa, por lo que, se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades.

Después de revisar y analizar algunos conceptos con relación al control interno de inventario, se puede expresar que estos controles permiten definir la forma de como las empresas han visto la necesidad de diseñar controles en todas y cada una de sus operaciones diarias. Dichos controles internos se deben establecer con el objeto de reducir el riesgo de pérdidas y en sus defectos prever las mismas. Sea cual sea la aplicación del control interno de inventario que se quiere diseñar para la mejora Organizativa, existe la posibilidad del surgimiento de situaciones inesperadas. Para esto es necesario aplicar un control preventivo, siendo éstos los que se encargarán de ejecutar los controles antes del inicio de un proceso o gestión administrativa.

Adicionalmente, se cuentan con controles de detección, los cuales se ejecutan durante o después de un proceso; la eficacia de este tipo de control dependerá principalmente del intervalo de tiempo transcurrido entre la ejecución del proceso y la ejecución del control. Para evaluar la eficiencia de cualquier serie de procedimiento de control, es necesario definir los objetivos a cumplir. Unido a esto, Poch dice: "el control aplicado de la gestión tiene por meta la mejora de los resultados ligados a los objetivos"<sup>8</sup> Esto deduce la importancia que tienen los controles y en tal sentido, al respecto Leonard, asegura "los controles es en realidad una tarea de comprobación para estar seguro que todo se encuentra en orden"<sup>9</sup> Es bueno resaltar que si los controles se aplican de una forma ordenada y organizada, entonces existirá una interrelación positiva entre ellos, la cual vendría a constituir un sistema de control sumamente más efectivo.

Cabe destacar que el sistema de control tiende a dar seguridad a las funciones que cumplan de acuerdo con las expectativas planeadas. Igualmente señala las fallas que pudiesen existir con el fin de tomar medidas y así su reiteración. Entrando más de lleno en el tema central, el control interno es todo un sistema de controles

---

<sup>7</sup>CATÁCORA, F. "Sistemas y procedimientos contables", Primera edición (1996), Editorial Mc Graw Hill, Venezuela CEPEDA, Gustavo, Auditoría y Control Interno, Primera Edición, Editorial McGran-Hill – México; 1997

<sup>8</sup> POCH, R. "Manual de control interno", Editorial Gestión 2000, Segunda edición, Barcelona

<sup>9</sup> LEONARD, W. Auditoría Administrativa. Evaluación de métodos y Eficiencia Administrativa, Primera Edición, Editorial Diana – México; 1990.

financieros utilizados por las empresas, y además, lo establece la dirección o gerencia para que los negocios puedan realizar sus procesos administrativos de manera secuencial y ordenada, con el fin de proteger sus activos, salvaguardarlos y asegurarlos en la medida posible, la exactitud y la veracidad de sus registros contables; sirviendo a su vez de marco de referencia para que las operaciones y actividades en los diferentes departamentos de la organización fluyan con mayor facilidad.

Tomando en cuenta que el control interno va a servir como base o instrumento de Control administrativo, y que igualmente abarca el plan de organización, de Procedimientos y anotaciones dirigidas con la única finalidad de custodiar los activos y a la confiabilidad contable, se la define como:

"El plan de organización, de todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas al negocio, para proteger y salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y sus operaciones, promover la eficiencia y la productividad en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas para cada empresa". Una vez establecido y dejado claro el significado del control interno es bueno verlo también desde un punto de vista financiero donde Al respecto Holmes<sup>10</sup> dice: "Una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar, y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización". Así mismo, Al respecto Redondo expresa que "se debe hacer un estudio y una evaluación adecuada de control interno existente, como base para determinar la amplitud de las pruebas a las cuales se limitarán los procedimientos de auditoría"<sup>11</sup>.

Tomando en cuenta los distintos conceptos de control interno pueden dividirse en dos grandes grupos: Administrativos y Contables. En cuanto al administrativo, es el plan de organización, y todos los métodos que facilitan la planeación y control de la empresa (planes y presupuestos). Con relación al contable, se puede decir que comprende de métodos y procedimientos relacionados con la autorización de transacciones, tal es el caso de los registros financieros y contables. Dentro de esta perspectiva al respecto Catacora dice: "un sistema de control interno se establece bajo la premisa del concepto de costo-beneficio. El postulado principal al establecer el control interno diseña pautas de control cuyo beneficio supere el costo para

---

<sup>10</sup> HOLMES, Arthur W., C. P. A. Auditoría, principios y procedimientos, Tomo I, Unión Tipográfica, Editorial Hispanoamericana, Segunda Impresión, México 1979. Pp 460.

<sup>11</sup> REDONDO, A. "Curso práctico de Contabilidad General", Décima Edición, Editorial Centro Contable Venezolano

implementar los mismos"<sup>12</sup>. Un sistema de control interno se establece bajo la premisa del concepto de costo-beneficio. El postulado principal al establecer el control interno diseña pautas de control cuyo beneficio supere el costo para implementar los mismos. Es notorio manifestar, que el control interno tiene como misión ayudar en la consecución de los objetivos generales trazados por la empresa, y esto a su vez a las metas específicas planteadas que sin duda alguna mejorará la conducción de la organización, con el fin de optimizar la gestión administrativa.

Para efectos de la investigación se define a continuación los conceptos que tienen mayor uso y relevancia en la realización del trabajo, ya sea porque forman parte fundamental del marco teórico, porque están involucrados en los objetivos de la investigación

### **1.6.3 Sistema.**

Es una herramienta que permite la explicación de los fenómenos que suceden en la realidad y que permite hacer posible la predicción de la conducta futura de esa realidad, a través del análisis de las totalidades y las interacciones internas de estas y las externas con su medio.

Un sistema se compone de elementos, interdependencia y propósito. Con un crédito contable, un sistema es la serie de tareas o actividades mediante las cuales se reconocen, autorizan, clasifican, registran, resumen y se informan las transacciones. La ejecución real de las tareas de un sistema se lleva a cabo a través del procesamiento. Como ejemplo de procesamiento se tienen actividades de: resumir transacciones y preparar los correspondientes asientos contables; el cotejo de los documentos concernientes a los pasos etapas de operaciones de compras.<sup>13</sup>

### **1.6.4 Sistemas de Inventarios**

En los negocios comerciales, el registro contable de las transacciones relacionadas con las mercancías constituye uno de los aspectos más importantes, pues de esto depende en gran parte la exactitud en la valoración del inventario, la determinación del costo de ventas y, por tanto, la medición del resultado de las operaciones.

---

<sup>12</sup> CATÁCORA, F. "Sistemas y procedimientos contables", Primera edición (1996), Editorial Mc Graw Hill, Venezuela CEPEDA, Gustavo, Auditoría y Control Interno, Primera Edición, Editorial McGran-Hill – México; 1997

<sup>13</sup> ESTUPIÑÁN, Gaitán, Rodrigo. Control interno y fraudes, ECOE Ediciones. 1ª edición. Bogotá D.C, 2.002. pp.50.

Existen dos alternativas que proporcionan toda una estructura para la contabilización de los inventarios, denominadas: Sistema de inventario periódico y sistema de inventario permanente o perpetuo<sup>14</sup>.

### **El Sistema de Inventario Perpetuo.**

En el sistema de Inventario Perpetuo, el negocio mantiene un registro continuo para cada artículo del inventario. Los registros muestran por lo tanto el inventario disponible todo el tiempo y son útiles para preparar los estados financieros mensuales, trimestral o provisionalmente. Gracias a este sistema se puede determinar el costo del inventario final y el costo de las mercancías vendidas directamente de las cuentas sin tener que contabilizar el inventario. El sistema perpetuo ofrece un alto grado de control, porque los registros de inventario están siempre actualizados. Anteriormente, los negocios utilizaban el sistema perpetuo para los inventarios de alto costo unitario, como las joyas y los automóviles. Hoy en día con este método los administradores pueden tomar mejores decisiones acerca de las cantidades a comprar, los precios a pagar por el inventario, la fijación de precios al cliente y los términos de venta a ofrecer. El conocimiento de la cantidad disponible ayuda a proteger el inventario.

### **El Sistema de Inventario Periódico.**

Con el sistema de inventario periódico la empresa no mantiene un registro continuo del inventario disponible, más bien, al final del periodo, el negocio hace un conteo físico del inventario disponible y aplica los costos unitarios para determinar el costo del inventario final. Ésta es la cifra de inventario que aparece en el Balance General.

Se utiliza también para calcular el costo de las mercancías vendidas. El sistema periódico es conocido también como sistema físico, porque se apoya en el conteo físico real del inventario. Este sistema generalmente utilizado para contabilizar los artículos del inventario que tienen un costo unitario bajo. Los artículos de bajo costo pueden no ser lo suficientemente valiosos para garantizar el costo de llevar un registro al día del inventario disponible. Para usar el sistema periódico con efectividad, el propietario debe tener la capacidad de controlar el inventario mediante la inspección visual.

---

<sup>14</sup>Sinisterra -Polanco-Henao. CONTABILIDAD SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES. Tercera Edición. McGraw Hill.1997.Pág.83

### **1.6.5 Inventario.**

Los Inventarios son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. Según Gaither Norman y Frazier Greg, definen el inventario como “el registro total de los bienes y demás cosas pertenecientes a una persona o comunidad, hecho con orden y precisión; se denomina Inventario a la comprobación y recuento, de las existencias físicas en sí misma, y/o con los supuestos documentos. Con el fin de registrar y controlar los inventarios, las empresas adoptan los sistemas pertinentes para evaluar sus carencias de mercancías con el fin de fijar su posible masa de producción y regateo.”<sup>15</sup>

Para Hangren, Harrison y Robinson, “Los inventarios son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes y servicios para su posterior comercialización. Los inventarios comprenden además de las materias primas, productos en proceso y productos terminados o mercancías para la venta, los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios; empaques y envases y los inventarios en tránsito. La contabilidad para los inventarios forma parte muy importante para los sistemas de contabilidad de mercancías, porque la venta del inventario es el corazón del negocio. El inventario es, por lo general, el activo mayor en sus balances generales, y los gastos por inventarios, llamados costos de mercancías vendidas, son usualmente el gasto mayor en el estado de resultados.”<sup>16</sup>

### **1.6.6 Riesgo**

Posibilidad de ocurrencia de toda aquella situación que puede obstaculizar el logro de los objetivos institucionales o el buen desarrollo de los procesos de la entidad. La administración del riesgo es la 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 y, en el largo plazo, buscan minimizar el impacto o pérdidas ocasionadas por la ocurrencia de los riesgos. Es así como dentro de la administración pública, a través de la ley 87 de 1.993 y su decreto reglamentario 1537 de 2.001 se hace mención

---

<sup>15</sup> GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. Administración de producción y operaciones. Editorial Thompson. 2000.

<sup>16</sup> HANGREN, HARRISON Y ROBINSON. Contabilidad. Editorial Hispanoamericana. 1998

directa para que las autoridades correspondientes establezcan y apliquen políticas de administración del riesgo como proceso permanente e interactivo entre la administración y las oficinas de control interno.<sup>17</sup>

### **1.6.7 Marco Legal**

“En el sector público, además de las necesidades y conveniencias existe la obligación de implantar estos mecanismos y herramientas.”<sup>18</sup>.

Con base en los artículos 209 y 269 (“el cual señala que las entidades públicas y las autoridades correspondientes, están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones métodos y procedimientos de control interno, de conformidad con lo que disponga la ley , la cual podrá establecer excepciones y autorizar la contratación de dichos servicios con empresas privadas colombianas”) de la Constitución Política colombiana de 1.991, fue aprobada por El Congreso de Colombia y sancionada por La Presidencia de la república, por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones. Entre los diferentes aspectos que consagra la Ley 87 de 1993 merecen especial mención los siguientes: “establece las diferencias de significado entre el control interno como sistema y el control interno como estructura o auditoría interna, y sus alcances; identifica y establece obligaciones a los distintos agentes responsables del SCI; define objetivos, características y elementos fundamentales del SCI, identifica el campo de aplicación de la norma, fija las funciones de los auditores internos a los cuales les queda prohibida la práctica del control previo, entendido este como la participación en los procesos administrativos de las organizaciones a través de las autorizaciones o refrendaciones; igualmente hace referencia al valor probatorio de los informes de control o auditoría interna en procesos disciplinarios, administrativos, judiciales y fiscales<sup>19</sup>.

Posteriormente, el gobierno nacional en desarrollo de las normas generales que señala la Ley 87/93, mediante decreto presidencial 1599 de mayo 20 de 2.005 adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI: 1000-2005; a partir de la fecha del decreto, las entidades obligadas del Estado cuentan con un plazo máximo de 24 meses para adoptar el nuevo sistema de control interno.

---

<sup>17</sup> Decreto 1537 de 2.001, reglamentario de la ley 87 de 1.993, artículo 4.

<sup>18</sup> CEPEDA, Gustavo. Auditoría y control interno. McGRAW-HILL. Santafé de Bogotá. Pp.5

<sup>19</sup> Ibíd.,. Pp.5

### 1.6.8 Marco Contextual

#### Reseña histórica

La empresa en el medio organizacional (integrado por actores y fuerzas cercanas a la empresa capaces de afectar su habilidad de servir a sus clientes) es una papelería y cacharrería, *la cual* fue fundada el 14 de mayo de 1988, se encuentra registrada en la cámara de comercio con NIT 69.030.950, ubicada en la Calle 3 No. 10-03 Barrio Centro del municipio de Santander de Quilichao, Cauca, desarrolla un papel muy importante y fundamental frente a la sociedad Quilichagueña, prestándoles un servicio y al mismo tiempo fomentando empleo a la comunidad. En el transcurrir del tiempo la papelería ha sufrido pequeños cambios en cuanto a su administración, ha pasado de padre a hijos, los cuales se han enfocado en introducir otros servicios y elementos para la venta.

En cuanto al sistema organizacional de la empresa todos los empleados tienen funciones diferentes y a la vez coinciden en atender al público. La relación laboral de la estructura de la empresa, son los roles ordenados según una relación jerárquica se refiere a situaciones muy diversas en el contenido funcional y en el rango o capacidad de tomar decisiones, pero todas las diferencias se simplifica en una relación dual de “empleador y empleado”.

Es fundamental en toda organización el buen ambiente laboral empleado y empleador y viceversa, otro es tener unas buenas instalaciones con sus respectivas normas para laborar y uno de los más importantes es una buena remuneración y un incentivo por parte del empleador ya sea económico o el reconocimiento de su labor.

## 1.7 METODOLOGÍA

### 1.7.1. Tipo De Estudio

- ✓ **Descriptivo:** Este tipo de estudio buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Describir es medir, esto es, en un estudio

descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se va a investigar<sup>20</sup>.

Este trabajo se considera descriptivo porque delimita y diferencia cada parte, función o proceso que integra el control de inventarios en la organización. En él se analiza la relación entre los distintos factores relacionados con los inventarios y se asocian algunos para determinar el marco sobre el cual girara el control de alguno de ellos.

### **1.7.2. Método De Investigación**

- ✓ **Inductivo:** Es una forma de argumentación que conlleva a un análisis ordenado, coherente y lógico del problema a investigar, tomando como referencia premisas verdaderas, tiene como objeto llegar a conclusiones que estén en relación con las premisas, como el todo lo está con las partes.<sup>21</sup>

Por medio del estudio individual del problema de inventarios se pueden formular las respectivas conclusiones y recomendaciones necesarias para llevar a cabo un control más eficiente y claro en los procesos a realizar.

### **1.7.3. Fuentes de Información**

Las fuentes de información son todos los recursos que contienen datos formales, informales, escritos, orales, o multimedia

#### **1.7.3.1. Primarias.**

Las fuentes primarias contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie

---

<sup>20</sup> ALONZO OJEDA, Rebeca. Diseño e implementación de un Sistema de Procedimientos Integrados y Automatizados de control en el área de inventarios de la empresa agropecuaria “Las Verapaces”. Práctica Empresarial Dirigida. Guatemala; Universidad Panamericana, facultad de Comunicaciones. Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, 2011. p. 22

<sup>21</sup> GUTIERREZ M, Ana E. Control Interno del Inventario de Materiales C.A. Enelven Distribuidora (Eneldis). Tesis de Postgrado en Contaduría. Maracaibo; Universidad Centro occidental Lisandro Alvarado, Decanato de Ciencias Económicas y Sociales, 2005. p. 51

más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa.

Como primarias utilizaremos:

1. Información directa con la Gerencia
2. Documentos
3. Análisis DOFA

#### 1.7.3.2. Secundarias.

Las fuentes secundarias contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o sus contenidos<sup>22</sup>.

Como fuentes secundarias utilizaremos:

- a. revisión de literatura, documentos, monografías, tesis encontradas en las diferentes bibliotecas, revistas de universidades puestas en internet, libros técnicos, textos universitarios, leyes, y decretos.

#### 1.7.4. Técnicas

Las técnicas son instrumentos necesarios para la recolección de información, sobre el procedimiento detallado y el manejo de las operaciones de la empresa.<sup>23</sup>

Entre las que se utilizan emplearemos las siguientes por cada fuente planteada:

#### PRIMARIAS:

- ✓ **Consulta a expertos:** Se utilizará para obtener información real y concisa en función a las experiencias que hayan adquirido los expertos tanto en el campo profesional como personal.
- ✓ **Observación directa:** Se aplicará en todas las áreas de operación de la empresa objeto de estudio, por medio de revisión de documentos, visitas a las instalaciones, interacción con el personal operativo de bodega y control

---

<sup>22</sup> SILVESTRI RUIZ, María y VARGAS JORGE, Jacqueline. Fuentes de Información primarias, secundarias y terciarias, Enero 2008.

<sup>23</sup> ALONZO OJEDA, Op. cit., p. 23

que labora en la empresa y que puedan proporcionar información sobre los procedimientos y procesos realizados en la misma.

- ✓ **Encuesta y Entrevista:** las encuestas se aplicarán a los clientes externos e internos de la papelería y cacharrería La Gran Fortuna de tal forma que se puedan conocer las preferencias y expectativas de los clientes.
- ✓ **Cuestionarios:** Se realizarán al personal que labora en la empresa para recopilar la información de datos y registros necesarios para verificar el grado de control interno que se tiene implementado, así como la efectividad del mismo, reportes correspondientes del movimiento de los inventarios, consumos y salidas, de igual forma los reportes de inventarios físicos y aclaraciones de diferencias detectadas entre las existencias físicas con las registradas en contabilidad.
- ✓ **Estudio de Mercado:** El estudio de mercado es para conocer a los clientes externos e internos, saber cómo ven y piensan de la papelería, ya sea sobre sus beneficios como sus problemas, así mismo como se ve la empresa a nivel de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas con el entorno que la rodea.

#### **1.7.5. Fases de Investigación**

**FASE 1.** Se llevará a cabo haciendo lecturas y análisis de las teorías o conceptos que abarcan el manejo y control de los inventarios, comparando con lo aplicado dentro de la empresa.

**FASE 2.** Se realizará un contacto inicial con la empresa Papelería y Cacharrería La Gran Fortuna para tener una visión general de la misma, así como sus objetivos, organización, actividades, manejo de recursos, aspectos legales, fiscales que la afectan. Así mismo se elaboraran cuestionarios o encuestas a los clientes externos e internos de la empresa y al personal que labora en la misma para verificar el grado de control interno que se tiene implementado, así como la efectividad del mismo, los reportes correspondientes del movimiento de los inventarios físicos y aclaraciones de diferencias detectadas entre las existencias físicas con las registradas en contabilidad.

**FASE 3.** Se revisarán los documentos soportes que maneja la empresa para controlar las entradas y salidas de inventarios, hacer un seguimiento continuo a la mercancía tanto física como contablemente, por medio de las facturas, kardex, formatos que se utilicen para el control de la mercancía dentro del almacén.

**FASE 4.** Utilizar un método acorde para el control de los inventarios, ya sea PEPS, UEPS O PROMEDIO, para diseñar el sistema de control interno de inventarios adaptado a las condiciones de la empresa en mención, para que se convierta en una herramienta capaz de suministrar la información pertinente, permanente de la proyección y cumplimiento de las metas de la empresa.

## **2. ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES QUE SERVIRÁN DE BASE PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIOS.**

Para lograr el cumplimiento de las medidas mínimas de control interno de los inventarios, se requiere contar con un marco general que especifique la manera como la organización orienta las acciones y toma decisiones, basado en elementos estratégicos y de cultura organizacional. Por obvias razones, las políticas de control abarcan todos los procesos en los cuales interviene la cuenta de inventarios, es decir, todo aquello que, de alguna manera, afecta o puede llegar a afectar los inventarios. En otras palabras, se debe considerar las partes de cada proceso que ofrecen riesgo para la adecuada administración de los inventarios

### **2.1 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO**

Todos los elementos que componen el control interno deben gravitar alrededor de los principios de calidad e idoneidad, entre ellos se encuentran: Planeación, Organización, Procedimientos, Sistema de Información Contable, Supervisión. A continuación se aborda el análisis de cada uno de los procesos relacionados con los inventarios en La Papelería y Cacharrería La Gran Fortuna, observando la manera como se hace uso de los elementos teóricos, reconociendo así mismo las prácticas inadecuadas que requieren la aplicación de medidas de control y las que deben ser abolidas.

#### **2.1.1. Planeación**

La planeación es la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos. La planeación define a donde se pretende llegar, lo que debe hacerse, cuándo, cómo y en qué secuencia.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> PEREZ CASTAÑO, Martha. Guía Práctica de Planeación Estratégica. Centro Editorial Universidad del Valle. Santiago de Cali. Pp.31

#### **2.1.1.1. Planeación estratégica**

Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. Es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida, de como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo y exige el cumplimiento de cuatro fases bien definidas.

- a. Formulación de los objetivos organizacionales
- b. Análisis interno de la empresa
- c. Análisis externo del ambiente
- d. Formulación de alternativas estratégicas

La Papelería La Gran Fortuna a nivel estratégico se ha movido con base en el conocimiento y habilidad de sus propietarios, por esta razón no se cuenta de manera escrita o explícita con una misión corporativa; la visión de la organización es la que el propietario tiene como propósito; no se han diseñado planes o proyectos con actividades específicas, pero se ha logrado un avance significativo en los últimos dos años para mejorar las instalaciones y el área contable.

Se puede percibir, a través de las prioridades de la empresa, que su misión *“es la de comercializar soluciones integrales en la gestión empresarial, consumo masivo, desarrollo cultural e intelectual, expresión social- Generando un excelente beneficio para nuestros clientes”*. Del mismo modo, la visión de largo plazo se reconoce por medio de *“las acciones que está adelantando la gerencia en lo que respecta a su área comercial, lo cual indica que se pretende ser una organización líder y ser la principal proveedora de soluciones para clientes, oficinas, entidades gubernamentales, con el más amplio portafolio comercial en papelería y cacharrería, con unidad, competitividad y transparencia, generando estabilidad a nuestros clientes, proveedores y equipos de trabajo.”*

Sin contar con un esquema formal, se ha logrado sacar adelante algunos propósitos que bien llegan al nivel de proyectos, tales como el cambio del sistema de

información contable, la modificación de la planta física y los cambios a nivel de estructura organizacional. Esta estructura obedece a los principios de economía, adaptabilidad y cooperación. Se reconoce la existencia de dos áreas como son el área administrativa y el área comercial y de servicios. En el área comercial y de servicios existe cargos como el de almacenista, a quien también le corresponde realizar parte de las compras, de despachador, encargado de retirar las mercancías de la bodega y hacer entrega al cliente o su representante; el cargo de facturación, lo desempeñan 4 personas, quienes tiene como función elaborar y hacer entrega al cajero de las respectivas facturas de venta; se complementa el área con el cargo de cajera, quien es la única persona autorizada para recibir dineros.

En el área administrativa se cuenta con el cargo de auxiliar contable, a quien le corresponde verificar los ingresos de inventarios, manejo de cartera, pago de proveedores y realizar informes de periodo contable. El cargo de gerente, está creado para llevar a cabo la representación legal de la empresa, cumpliendo también con funciones de compras y de gestión financiera. El cargo de contador, se provee como órgano staff, asesorando la gerencia en el manejo contable, se encarga de la gestión legal y la presentación de informes cuando sean requeridos.

Los anteriores cargos se han previsto de acuerdo a las necesidades de la organización, pero no existe un manual de funciones que especifique los objetivos, funciones y responsabilidades, no obstante, dentro del contrato de vinculación se describe las funciones que puede desempeñar, por lo cual cada colaborador conoce las tareas que corresponden a su cargo. Para la vinculación del personal se tiene establecido, desde la visión del gerente, un perfil de cada cargo, con lo cual se busca asegurar la contratación de personal idóneo.

La toma de decisiones de alto nivel está normalmente centralizada, siendo el gerente y dueño el encargado de decidir, por lo cual no existen comités, comisiones o juntas para toma de decisiones.

Desde el punto de vista de las prioridades y de la manera como ello afecta la permanencia de la empresa en el mercado, se considera de mucha importancia para la organización el incremento de los volúmenes de venta, por lo cual la meta de la gerencia está puesta en mejorar cada día en eficacia y eficiencia para llegar a ser la empresa más grande de la región norte del Departamento del Cauca.

Actualmente La Gran Fortuna tiene establecidos criterios basados en la experiencia para planear la compra de algunos productos, sin hacer uso de las técnicas y

herramientas para realizar este proceso; la empresa no hace uso de “las encuestas a los clientes, las técnicas de proyección y las tendencias económicas y sociológicas”<sup>25</sup> para incluir sus resultados en el proceso de planeación de los inventarios, lo que deriva en errores que posteriormente se traducen en costos para la empresa.

Las técnicas mencionadas anteriormente, son un ejemplo de técnicas de medición y lo que buscan es otorgar a la organización un alto grado de independencia en cuanto a su gestión de suministros (papelería y cacharrería), colocándola en capacidad de decidir con base en criterios propios, atemperados al mercado que atiende, acerca de asuntos fundamentales como son: cuándo ordenar un pedido, qué cantidad ordenar y cuál proveedor seleccionar.

Al reconocerse la demanda de los bienes que distribuyen las papelerías, se reconoce la necesidad de hacer uso de un buen análisis de mercado para calcular la demanda existente de cada producto, lo cual es indicador para planear las compras. Esta tarea es particularmente difícil debido a la gran cantidad de artículos que ofrece la organización, lo cual hace muy compleja la tarea investigativa.

La Gran Fortuna planea sus compras de acuerdo a sus necesidades y conveniencia, no atendiendo las necesidades y conveniencias de los proveedores (formas de pago, nuevos productos o productos innecesarios). Los aspectos aquí involucrados invitan a la toma de decisiones de orden administrativo, por cuanto se trata de planear las condiciones en que se llevará a cabo un proceso, en la búsqueda de minimizar los riesgos.

### **2.1.2. Organización**

La organización como una unidad o entidad social, en la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos. Las empresas constituyen ejemplos de organización social, y pueden verse bajo dos aspectos diferentes<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> CHASE, AQUILANO, JACOBS. Administración de producción y operaciones. 8ª edición. Mc Graw Hill. 2.000. pp.583.

<sup>26</sup> CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Cuarta Edición. Año 98. Pág. 256

#### **2.1.2.1 Organización formal.**

Está basada en una división de trabajo racional, que especializa órganos y personas en determinadas actividades, es la organización planteada o la que está definida en el organigrama, instituida por la dirección y comunicada a todos por medio de los manuales de organización<sup>27</sup>.

Organización informal es la que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones humanas que se dan al desempeñarse en sus cargos.

Se forma a partir de las relaciones de amistad (o de antagonismo) y del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama ni en ningún otro documento formal.<sup>28</sup>

#### **2.1.2.2 Organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo.**

Significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos pertinentes de su administración y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno.<sup>29</sup>

#### **2.1.2.3 Organización Tipo Línea –Staff.**

Resulta de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, para tratar de incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. Algunos autores la llaman organización de tipo jerárquico-consultivo<sup>30</sup>. En la Organización línea- staff, las características de tipo lineal y de tipo funcional, se hallan reunidas para proporcionar un tipo de organización más completo y complejo.

**2.1.2.3.1 Ventajas de la Organización Línea-Staff para la papelería La Gran Fortuna:** la comunicación ascendente y descendente en la empresa es constante y directa, debido a la necesidad mutua. Por un lado, desde la gerencia se requiere de información oportuna y adecuada mientras, por el otro, los subordinados deben mantener la atención en las necesidades

---

<sup>27</sup> CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Cuarta Edición. Año 98. Pág. 256

<sup>28</sup> Ibidem

<sup>29</sup> Ibidem

<sup>30</sup> Jucious J. Michael E William E. Schelender, OP. Cit.Pag.223.

de la gerencia; con cada órgano asesor o de apoyo, se mantiene comunicación sobre asuntos específicos. De otra parte, la responsabilidad sobre la toma de decisiones importantes recae en el gerente, que es el más interesado en los resultados por ser propietario de la empresa, pero los encargados de dirigir las áreas funcionales tienen la oportunidad de contar con la gerencia para las decisiones que están bajo su responsabilidad.

El hecho de contar con órganos asesores y órganos de apoyo especializados en una función, se ha constituido en punto fuerte para la toma de decisiones, ya que la información con que se cuenta es cada vez más digna de confianza, como resultado de la experiencia y del entendimiento mutuo. Los órganos de apoyo y asesoría conocen qué información entregar, cómo entregarla y cuándo hacerlo

**2.1.2.3.2 Desventajas de la Organización Línea-Staff para la papelería La Gran Fortuna:** se presenta como desventaja para la empresa una situación de confusión en cuanto al nivel de autoridad, puesto que desde los órganos asesores se suele manifestar una tendencia a asumir como decisiones tomadas las recomendaciones emanadas desde allí, llegando incluso a tomar parte en asuntos que no forman parte de su área de asesoría. Tal es el caso que se ha presentado con respecto al asesor contable quien, por causa del afán por ver atendidas sus recomendaciones olvida que su función es de asesoría y busca pasar al nivel ejecutivo.

## **2.2 PROCEDIMIENTOS**

Es la herramienta que define tareas y responsabilidades, detallando procesos, funciones específicas y lógicas a seguir por el usuario para lograr la eficiencia en el control.

### **2.2.1 Algunos Procedimientos de Control Interno en una Empresa**

Existen muchos y variados procedimientos de control interno que se le pueden aplicar a la empresa, ya que cada uno implementa los que mejor se acomoden a la actividad que desarrolla y le brinden un mayor beneficio<sup>31</sup>, entre ellos tenemos:

---

<sup>31</sup> VERA AVENDAÑO, Verónica. Tesis Diseño de un Control Interno de Inventarios para la empresa XYZ. Universidad Estatal de Milagro, 27 Septiembre de 2011, Ecuador. Pp

- ✓ Arqueos periódicos de caja para verificar que las transacciones hechas sean las correctas.
- ✓ Control de asistencia de los trabajadores.
- ✓ Al adquirir responsabilidad con terceros, éstas se hagan solamente por personas autorizadas teniendo también un fundamento lógico.
- ✓ Delimitar funciones y responsabilidades en todos los estamentos de la entidad.
- ✓ Hacer un conteo físico de los activos que en realidad existen en la empresa y cotejarlos con los que están registrados en los libros de contabilidad.
- ✓ Analizar si las personas que realizan el trabajo dentro y fuera de la compañía es el adecuado y lo están realizando de una manera eficaz.
- ✓ Tener una numeración de los comprobantes de contabilidad en forma consecutiva y de fácil manejo para las personas encargadas de obtener información de estos.
- ✓ Controlar el acceso de personas no autorizadas a los diferentes departamentos de la empresa.
- ✓ Verificar que se están cumpliendo con todas las normas tanto tributarias, fiscales y comerciales.
- ✓ Analizar si los rendimientos financieros e inversiones hechas están dando los resultados esperados

## 2.3 SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE

Un sistema de información es un conjunto de elementos interrelacionados que recoge datos, los procesa y convierte en información, que almacena y posteriormente se da a conocer a sus usuarios.

El Sistema de Información Contable, para EDILBERTO MONTAÑO, es la combinación de personal, registros, y procedimientos que usa un negocio para cumplir con sus necesidades rutinarias de información financieras. Para administrar y evaluar una empresa es importante tener una comprensión básica de los sistemas de contabilidad. Además el Sistema de Información Contable ayuda a los gerentes a cumplir exitosamente con sus responsabilidades y afirma además:

**Lo que se pretende con el sic:** El sistema de Información Contable ofrece a los usuarios que los estados financieros reflejen clara y oportunamente la realidad económica de la empresa; también ofrece control, compatibilidad, flexibilidad, y una relación aceptable de costo/beneficio.

**Relación aceptable costo beneficio:** En un sistema de contabilidad se puede obtener control, compatibilidad y flexibilidad, pero eso cuesta dinero. En algún punto el costo del sistema supera los beneficios. La identificación de este punto, es el trabajo del contador, como analista de sistemas, y del gerente como usuario de la información.

**Componentes del sic:** El Sistema de contabilidad es como un pegamento que mantiene juntas diversas partes de una organización y que ayuda básicamente a los gerentes a cumplir exitosamente con sus responsabilidades. Para lograr este objetivo se debe contar con la combinación de un personal selecto calificado, recursos materiales, y recursos económicos suficientes para su implantación.<sup>32</sup>

Un sistema de información contable comprende los métodos, procedimientos y recursos utilizados por una entidad para llevar un control de las actividades financieras y resumirlas en forma útil para la toma de decisiones; la información contable se puede clasificar en dos grandes categorías: La contabilidad financiera o la contabilidad externa y la contabilidad de costos o contabilidad interna.<sup>33</sup>

Según **ROBERT MEIGS**, un sistema contable consta del personal, los procedimientos, los mecanismos y los registros utilizados por una organización para desarrollar la información contable y para transmitir esta información a quienes toman decisiones.

El diseño y las capacidades de estos sistemas varían muchísimo de una organización a otra.

Muchos factores afectan a la estructura del sistema contable dentro de una organización particular. Entre los más importantes están las necesidades de información contable que tiene la compañía y los recursos disponibles para la operación del sistema.

Al considerar la contabilidad como un sistema de información, la atención se centra en la información que proporciona la contabilidad, los usuarios de la información y el apoyo que brinda la información en las decisiones financieras.

---

<sup>32</sup> MONTAÑO OROZCO. Edilberto. Contabilidad, control, valuación y revelaciones. Universidad del valle. Santiago de Cali. 2002, p.35 y 36

<sup>33</sup> ROMERO LÓPEZ, Álvaro Javier. Principios de Contabilidad. Mc Graw Hill  
<http://www.monografias.com/trabajos22/necesidad-de-informacion>.

La información contable tiene por objeto ser útil para los propósitos de toma de decisiones.<sup>34</sup>

Para el profesor DIEGO DELGADILLO el Sistema de Información Contable se define como el conjunto de elementos que interrelacionados y administrados en forma eficiente tiene como objetivo general suministrar información útil para tomar decisiones de carácter económico.

El conjunto de elementos se refiere a diversos recursos: materiales, financieros y tecnológicos que se combinan y se interrelacionan mediante un proceso de trabajo, un marco conceptual contable y de administración facilitando la obtención de un producto: Información útil para decidir.<sup>35</sup>

## 2.4 SUPERVISION

Dentro de los aspectos a evaluar la estructura de control interno de una entidad, se encuentra la forma en la que ésta se cerciora que los procedimientos de control establecidos se cumplen.

La evidencia de la forma en que una entidad supervise el funcionamiento del sistema de control interno se lleva a cabo en tres formas<sup>36</sup>;

- a) **Al momento de efectuar las operaciones:** Antes de efectuar una transacción, los funcionarios que participan en ella se cercioran que los puntos de control interno establecidos se hayan completado; sólo si esto se confirma, se procede a llevar a cabo la transacción. Por ejemplo, un director de ventas autoriza que se entreguen artículos a los clientes, sólo hasta que verifica que todos los requisitos de control establecidos han sido cumplidos.
- b) **Con supervisiones independientes:** La participación de otros funcionarios independientes en la vigilancia de las operaciones, asegura que sólo se efectúen transacciones que cumplen con los requisitos de control establecidos. Por ejemplo, la preparación de los cheques de pago a proveedores y la autorización de los mismos se efectúa por el departamento

---

<sup>34</sup> MEIGS, Robert. Contabilidad la base para la toma de decisiones gerenciales. Mc Graw Hill, 11ª edición. 2001, p.5 y 6.

<sup>35</sup> DELGADILLO R. Diego Israel. El sistema de información contable fundamentos y marco de referencia para su manejo. Universidad del valle Cali. 2000, p. 130.

<sup>36</sup> CORONADO, Dimitris. Tesis "Guía y aplicación adecuada del control Interno para las Micro y Pequeñas empresas Comerciales." Universidad Veracruzana, Veracruz.

de pagos a proveedores; sin embargo, las firmas de los cheques corresponden a funcionarios de otras áreas. Otro ejemplo de vigilancia independiente, lo constituyen los departamentos de auditoría interna.

**c) la combinación de ambas**, como sigue: Una adecuada combinación de las formas de vigilancia antes mencionadas, es indicio de una adecuada estructura de control interno.

Los elementos de un buen control interno sobre los inventarios incluyen<sup>37</sup>:

- ✓ Conteo físico de los inventarios por lo menos una vez al año, sin importar cual sistema se utilice.
- ✓ Mantenimiento eficiente de compras, recepción y procedimientos de embarque.
- ✓ Almacenamiento del inventario para protegerlo contra el robo, daño o descomposición.
- ✓ Permitir el acceso al inventario solamente al personal que no tiene acceso a los registros contables.
- ✓ Mantener registros de inventarios perpetuos para los artículos de alto costo unitario.
- ✓ Comprar el inventario en cantidades (volumen) económicas.
- ✓ Mantener suficiente inventario (sólo el necesario) disponible para prevenir situaciones de déficit, lo cual conduce a pérdidas en ventas.
- ✓ No mantener un inventario almacenado demasiado tiempo, evitando con eso el gasto de tener dinero restringido en artículos innecesarios

Las medidas mínimas de control interno de los inventarios, requieren contar con un marco general que especifique la manera como la organización orienta las acciones y toma decisiones, basado en elementos estratégicos y de cultura organizacional. Las políticas de control abarcan todos los procesos en los cuales interviene la cuenta de inventarios, es decir, todo aquello que, de alguna manera, afecta o puede llegar a afectar los inventarios.

Al realizar la justificación teórica, se precisó que es el control interno el elemento teórico central de la investigación, al cual se le considera también como factor vital -elemento práctico- para llegar a un manejo eficiente de los recursos con que cuenta la organización.

---

<sup>37</sup> <http://www.monografias.com/trabajos82/control-interno-inventarios/control-interno-inventarios.shtml#ixzz2sOywCQTq>

Se asume como propósito del sistema de control interno de inventarios de la Papelería y Cacharrería La Gran Fortuna, la obtención y entrega de información clara, precisa y oportuna que le dé a la empresa la seguridad de estar evitando prácticas ineficientes haciendo lo correcto de la forma correcta.

De aquí que el interés está ahora centrado en la construcción de un sistema, que ayude a la organización en la obtención del grado de seguridad óptimo en el manejo de sus inventarios. Al hacer mención del término seguridad, necesariamente se debe pensar en los riesgos existentes, por lo cual, los procesos que forman parte de la administración de inventarios en la empresa deben ser analizados a la luz de las medidas de control interno recomendadas, con el fin de prevenir la ocurrencia de eventos que materialicen los riesgos.

Cada recomendación trae implícito el señalamiento a determinar la existencia de elementos que, relacionados entre sí, lleven a mantener control sobre los factores que ofrecen riesgo. Estos elementos o entidades pueden referirse a las personas, las funciones, los documentos, las ayudas tecnológicas, las normas y los procedimientos. Para que la relación entre los elementos del sistema pueda mantenerse por fuera de los intereses particulares, debe llevarse con arreglo a normas preexistentes que sirvan de patrón y eviten la dualidad o dispersión de criterios.

## **2.5. SUBELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO**

Estos son los objetivos y planes perfectamente definidos con las siguientes características:

- ✓ Posibles y razonables
- ✓ Definidos claramente por escrito
- ✓ Útiles, Aceptados y usados
- ✓ Flexibles
- ✓ Comunicados a todo el personal
- ✓ Controlables

## **2.6. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO**

### **2.6.1 Ambiente de Control.**

Es el fundamento de los demás componentes y proporciona disciplina y estructura. Considera elementos como la integridad y la ética, la competencia profesional, la responsabilidad de la alta gerencia, el estilo y filosofía gerencial, la estructura organizativa, la delegación de poderes y responsabilidades, y las políticas y prácticas de recursos humanos.

### **2.6.2 Valoración de Riesgos**

Eventos o circunstancias externas o internas como pueden ser: cambios en principios de contabilidad, lanzamiento de nuevos productos, cambios en personal, etc., traen consigo nuevos riesgos, por lo que la administración de la entidad debe estar preparada para afrontarlos.

El tomar decisiones de negocios como puede ser el ampliar las líneas de crédito para obtener más clientes, puede traer consigo un problema potencial de cuentas incobrables, que debe ser neutralizado a través de procedimientos de control más rigurosos, por ejemplo, mediante análisis de crédito más estrictos.

### **2.6.3 Actividades De Control.**

Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices administrativas tengan cumplimiento. Incluyen diversas actividades como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, segregación de funciones, entre otras.

### **2.6.4 Información Y Comunicación.**

Se relaciona con la calidad de la información, la cual debe considerar aspectos tales como el contenido, tiempo, actualidad, accesibilidad. En cuanto a la comunicación, este componente se centra en los canales de comunicación habituales y su papel para mantener el flujo de información en cualquier sentido.

### **2.6.5 Monitoreo**

Es el proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Se realiza a través de actividades en tiempo real y/o evaluaciones separadas.

## **2.7 FUNCIONES A SER CONTROLADAS**

Las deficiencias del control interno deben ser reportadas a lo largo de la organización, informando a la alta gerencia únicamente los asuntos más importantes o graves. Durante el proceso de comercialización y en la medida que los inventarios se mantienen en la organización, se ejerce una serie de controles sobre su existencia y sus costos relacionados con las funciones de compras, recepción, almacenaje, despacho, control físico y registro de mercancía.

### **2.7.1 La Compra**

La primera recomendación en el proceso de compra que la empresa no está atendiendo es la de asignar poder y responsabilidad a un solo departamento o persona, separado de las funciones de recibo y registro, para que efectúe todas las compras. Otro aspecto que no constituye práctica adecuada es la incompatibilidad de funciones, ya que, personas que participan en la compra cumplen también funciones de registro o recibo de pedidos.

Este último aspecto hace prever la existencia del riesgo de manipulación de la información, puesto que la seguridad en este caso recae sobre elementos subjetivos inherentes a la condición ética y moral de las personas; mientras el primero atenta contra el uso racional de los recursos, debido a que se acude a más de un colaborador para que desempeñe la misma función, cuando bien puede hacerse uso de la formación y capacitación para que un solo colaborador cumpla con los deberes y asuma las responsabilidades que demanda el proceso de compras; los correctivos en ambos casos tienen que ver, de forma primordial, con la existencia de una estructura adecuada para cumplir con un control efectivo, que cuente con una clara delimitación de las funciones, deberes y responsabilidades.

De mantenerse las actividades del proceso de compras tal como se presentan en la actualidad, es necesario que exista un funcionario que se encargue de supervisar todas las operaciones de compra, conocer la situación del mercado (proveedores,

precios, calidad del producto) y de esta manera poder obtener los mejores resultados para la papelería.

### **2.7.2 La Recepción.**

La recepción de pedido es uno de los procesos de un almacén logístico. Corresponde al punto de transferencia de propiedad entre un proveedor y un cliente. Es una etapa de control importante para garantizar la conformidad de la mercancía antes su integración en las existencias de la empresa.

Las principales etapas del proceso de recepción son:

- ✓ Control documental
- ✓ Descarga de la mercancía
- ✓ Control cuantitativo y cualitativo
- ✓ Integración de la mercancía recibida en el stock de la empresa

Esta función no está a cargo de una persona separada de las funciones de compras, almacenamiento y despacho. El proceso lo puede llevar a cabo cualquier colaborador de la empresa aunque, normalmente, lo hace el almacenista. Lo importante es que la empresa dispone de una persona que realiza la verificación de las cantidades y condiciones en que llegan las mercancías recibidas, hace comparación con la factura o remisión que las acompaña e informa al departamento de contabilidad acerca de lo recibido; este informe lo realiza el colaborador encargado de la recepción por medio una Entrada de Almacén, documento que hace referencia del número de factura o remisión del proveedor y relaciona los detalles de la mercancía recibida.

### **2.7.3 El Almacenamiento.**

Aunque se tiene una persona designada para cumplir con esta función, esta misma persona es quien se encarga de la recepción y el despacho de mercancías, sin tener una clara responsabilidad por los bienes recibidos y puestos en existencia. Al no contar la empresa con una única área destinada al almacenamiento de las mercancías, distintas personas tienen acceso a las mismas y realizan despacho o entrega de las mismas.

Existen diversos riesgos que se pueden afrontar al mantener unificadas estas tres funciones. Uno de los más graves es la posibilidad de manipular la información,

dando datos de ingreso o salida que no corresponden a la realidad; al no existir un grado de responsabilidad alto, un colaborador puede ser poco diligente y estricto con las medidas de control y seguridad con lo que el patrimonio de la empresa se puede ver afectado por la acción de personas inescrupulosas ajenas o no a la empresa. Pueden, en este caso, existir arreglos entre distintas personas para defraudar a la organización presentando información falsa para los registros que, de ser tenida en cuenta genera otro tipo de errores que se manifiestan en los procesos de compra o venta.

Los correctivos que debe aplicar la Papelería y Cacharrería La Gran Fortuna para prevenir la ocurrencia de fraudes a través de sus inventarios están encaminados a la adecuación de su estructura, de tal forma que permita la aplicación de las medidas mínimas de control; el uso de documentos (formatos) pre numerados de forma consecutiva, por medio de los cuales se pueda verificar los movimientos realizados y detectar inconsistencias; la adopción de controles a través de mecanismos físicos y regulaciones para evitar el acceso indiscriminado al almacén de depósito de la empresa.

#### **2.7.4 La Distribución.**

Debido a que se trata de una empresa comercial, donde no se lleva a cabo un proceso de transformación, no se hace distribución de mercancías a otras áreas, por lo cual pasan directamente a despacho. Tampoco se cuenta con puntos de venta hacia los cuales pueda distribuirse los productos desde un almacén general.

#### **2.7.5 Despacho de Artículos.**

El despacho de pedidos a los clientes se hace, como se mencionó anteriormente, por parte del propio almacenista y vendedores, teniendo en cuenta la factura como documento de autorización. También en determinar si se trata verdaderamente de los artículos solicitados, si la cantidad concuerda con la pedida y si la calidad de los requisitos técnicos exigidos en el pedido correspondiente con los artículos llegados.

Esta parte de la recepción, es posiblemente la más importante, por cuanto de ella depende el que los artículos llegados puedan ser usados y por ello es que el encargado de la recepción se preocupará por realizar una inspección organizada, siguiendo un procedimiento y no tomando lo que sea y como sea. Es conveniente

guiarse en este caso por la orden de compra, de manera de ir verificando los artículos en el orden en que se encuentran en dicho documento, evitándose así equivocaciones que posteriormente darán lugar a lamentaciones que no se podrán remediar.

La inspección o verificación se realiza bajo dos aspectos, **una cuantitativa y la otra cualitativa**, es decir que se establecerá un resultado en lo referente a la cantidad pedida y otro en cuanto a la calidad y condiciones técnicas que debe reunir el artículo.

### **3. DIAGNOSTICO EN LA PAPELERIA Y CACHARRERIA LA GRAN FORTUNA, CON RESPECTO A LAS MEDIDAS DE CONTROL INTERNO, EN EL ÀREA DE INVENTARIO DE MERCANCIA.**

Se realizó un diagnóstico interno de la organización, haciendo énfasis en las condiciones bajo las cuales se realiza el manejo de los inventarios, en cuanto a procedimientos aplicados para el almacenaje, custodia, registro, despacho y recuento de mercancía. Así mismo las funciones y actividades que se realizan en las áreas donde está involucrado el manejo del inventario de mercancía.

En la realización de los procesos de control interno de las empresas, instituciones y entidades en general, el control y registro de materiales deben estar sustentados en un sistema de información, que, tal como lo afirman Bruce y Pederson (2003), se oriente por los siguientes propósitos:

- ✓ Llenar las necesidades de procesamientos de datos correspondientes a los aspectos legales y otros, de las transacciones.
- ✓ Proporcionar información a los administradores, en apoyo de las actividades de planeación, control y toma de decisiones.
- ✓ Producir gran variedad de informes sobre las distintas áreas de su incumbencia (p. 74).

Estos planteamientos traducen que con el desarrollo de un sistema de control interno, se pretende lograr el máximo de control de los procesos, a través de un tratamiento integral de todos los datos que se encuentran implicados, a los fines de garantizar que las entradas, procesos y salidas de recursos y materiales sean debidamente registrados para determinar dónde se encuentran los aciertos y las anomalías y, en función de ello, tomar las decisiones pertinentes.

Es posible afirmar que un sistema de registro y control de mercancía dentro de toda organización debe estar dirigido a garantizar la eficacia de este aspecto fundamental de la gestión de los diferentes movimientos de dichos materiales, los fines de que las decisiones a tomar se ajusten a criterios que abarquen los aspectos técnicos, legales y éticos relacionados con lo que debe ser la gestión de los recursos pertenecientes a los entes de la administración pública tanto centralizada como descentralizada.

Tanto para las organizaciones en general, como para las entidades del sector público en específico, es de vital importancia considerar la planificación, el almacenamiento, el control de movimiento de materiales y la supervisión, como áreas claves en la ejecución del control y registro de materiales. A continuación se analiza cada uno de estos componentes del sistema de control de materiales.

### **3.1. ALMACENAMIENTO**

Esta parte del proceso de control de materiales tiene que ver concretamente con la aplicación de los mecanismos a través de los cuales se puedan ubicar, identificar y clasificar los materiales en existencia, a los efectos de determinar con qué se cuenta y cuáles son los requerimientos de los mismos. Tompkins y Smith (2004), afirman que la función del almacenamiento es “proveer el espacio adecuado para el alojamiento seguro y ordenado de los bienes” (p. 135).

En ese sentido, los objetivos del almacenamiento son los de maximizar el uso efectivo del espacio, la adecuada utilización de la mano de obra y equipo, acceso directo y rápido a todos los productos y materiales, movimiento efectivo de los bienes, máxima protección de todos los productos y buen mantenimiento. En ese sentido, tiene pertinencia la definición que realiza Calimeri (2001), cuando afirma que el almacén representa el área de la entidad “que tiene por objeto realizar las operaciones y actividades necesarias para suministrar los materiales o artículos en condiciones óptimas de uso y con oportunidad” (p. 55).

El almacén como espacio físico y como representación de uno de los procedimientos claves en el control de bienes y materiales, cumple diversas funciones, entre las que se pueden destacar la de recepción de los bienes desde una determinada fuente, acopiar y recolectar los bienes para el momento en que sean requeridos y preparar el producto hacia el usuario apropiado.

El propósito señalado y las funciones planteadas indican que en la realización de las operaciones de almacenamiento dentro del proceso de control y registro de materiales, se deben establecer los procedimientos adecuados para asegurar la existencia de los bienes y materiales en las condiciones que sean requeridas dentro de la organización. A ese respecto, 42 cabe mencionar lo que señala Sunico (2001), cuando afirma que en la operación de almacenamiento, se hacen presentes dos niveles de control: “control físico del material y el mantenimiento de registros relativos al material” (p. 45).

El control físico del material implica el acondicionamiento de espacios físicos adecuados para un almacenamiento efectivo, seguridad en el almacenaje adecuado y un procedimiento eficiente de pedidos internos. El primer aspecto remite a la vigilancia e inspección de las condiciones físicas donde va a estar almacenada la mercancía. El segundo aspecto, se centra en garantizar que los materiales almacenados se encuentran en un ambiente seguro, donde se evitará su sustracción y uso inadecuado para las metas de la empresa. Mientras que el tercero se centra en desarrollar un proceso de información que efectivamente favorezca el flujo de los pedidos y, por lo tanto, el desarrollo de respuestas rápidas y efectivas a los proveedores y clientes.

En cuanto al segundo nivel de control, estaría dirigido a verificar las existencias reflejadas en los registros (formularios, tarjetas y/o sistemas informáticos), donde se encuentran los datos relativos a identificación y clasificación de los pedidos recibidos, salida de materiales y la determinación de los datos. Todo ello se cumple con el objeto de verificar si la cantidad y la ubicación de los registros se expresa físicamente en la realidad y si la existencia está en condiciones adecuadas y disponibles para su utilización.

En la ejecución de los procedimientos de control interno y auditorías, el inventario físico de los almacenes permite comprobar el material faltante o la existencia de materiales deteriorados o inútiles, bien sea por daño, por antigüedad, que ameriten descargarlos del inventario o por lo menos, ajustar su valuación en el mismo.

El manejo de técnicas adecuadas de almacenamiento, donde se controlen las condiciones físicas en las cuales van a permanecer los bienes y materiales; y se registren de manera permanente sus movimientos, constituye un factor coadyuvante en la ejecución fluida de las auditorías de inventarios que deben hacerse dentro de las entidades públicas.

Finalmente, es conveniente destacar lo que señalan Tompkins y Smith (2004), cuando plantean que en el proceso de almacenamiento se deben considerar los siguientes aspectos:

- ✓ Identificación y localización de los materiales y/o mercancías:
- ✓ Remite esta dimensión a las condiciones de identificación de los materiales, la utilización de procedimientos estandarizados de rotulación, tipo de identificación y facilidad de localización.

- ✓ Clasificación de los materiales y mercancías: Comprende clasificación estandarizada de los materiales y mercancías, el tipo de clasificación y la correlación entre el registro de la ubicación de los materiales y su ubicación física.
- ✓ Ejecución de Inventario Físico: Esta ejecución comprende aspectos tales como: Revisión de las condiciones físicas de los almacenes, revisión de la localización de la mercancía y materiales y la revisión de la correspondencia entre los registros y la existencia real.
- ✓ Cálculo de los costos incurridos en almacenamiento: La determinación de los costos concepto de almacenamiento debe hacerse con la mayor frecuencia posible, a los fines de establecer con precisión cuáles son los costos reales por concepto de almacenamiento. Lo importante de este aspecto es que los cálculos se realicen de manera exacta y precisa (p. 145). Cada uno de los aspectos mencionados expresan la importancia fundamental que tienen los procedimientos para el almacenamiento de bienes y materiales para garantizar su disponibilidad en el momento que se requieran, para asegurar las condiciones adecuadas de los mismos y controlar de manera precisa los aspectos contables que se encuentran implicados en su ejecución.

En ese sentido, la concurrencia y coherencia de cada uno de ellos es garantía para asegurar que la entidad cuenta con la cantidad y calidad de bienes y materiales necesarios para las operaciones o actividades generales que deban llevarse a cabo en el cumplimiento de las funciones que le han sido asignadas.

### **3.1.1. Control de Movimiento de Materiales.**

De acuerdo con Magad y Amos (2001), el control del movimiento de materiales “es un concepto organizacional donde se persigue la optimización de todos los recursos de la entidad y proveer a los usuarios de una atención que se ajuste a sus políticas” (p. 59). Este elemento del control de bienes y materiales abarca las actividades que van desde el momento que éstos son recibidos, su flujo a través de las operaciones de la entidad hasta su uso en las áreas correspondientes.

En ese sentido, se encarga de los movimientos relativos a las solicitudes, distribución y devoluciones, ajustes y traslados entre los establecimientos de almacenaje; y para su ejecución deben existir los mecanismos de registro, mediante tarjetas de control de inventario, donde se reflejan los movimientos señalados.

En términos más específicos, el control de movimiento de materiales abarca los siguientes aspectos:

- ✓ Registro de las solicitudes y las devoluciones: Este primer aspecto remite a la aplicación de los mecanismos de control, seguimiento y registro de los movimientos de los materiales por concepto de requisición de los mismos a los almacenes o por concepto de devolución. Cualquiera de estos eventos debe estar plenamente registrado y actualizado de manera permanente para que los cálculos a realizar se sustenten en datos reales.
- ✓ Registro de los movimientos de las existencias: Este tópico del control del movimiento de los materiales, permite establecer las entradas y salidas de los materiales del almacén. La realización en forma permanente de estos registros también coadyuva en la consolidación de procedimientos de cálculos que generen resultados ciertos y permitan establecer predicciones con altos niveles de certeza.
- ✓ Cálculo de consumos/ usos promedios: En la realización de los cálculos promedios es fundamental que existan controles y registros rigurosos de solicitudes, devoluciones y existencias. Igualmente, en la realización de estos cálculos se deben tomar en cuenta todas las variables que participan en los consumos.

### **3.1.2 La función de almacenamiento.**

A medida que los bienes se envían a los almacenes o depósitos, éstos son contados, inspeccionados y notificados como recibidos. El departamento de almacenamiento notifica 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. Éste fija su propia responsabilidad, y al notificar el departamento de contabilidad acerca de los bienes realmente almacenados, éste proporciona verificación del trabajo del departamento de recepción.

## **3.2 CUSTODIA**

Actividades que se realizan con la finalidad de que los bienes almacenados conserven las mismas características físicas y numéricas en que fueron recibidas. Las acciones concernientes a la custodia son las siguientes:

1. **Protección a los materiales:** está referida a los tratamientos específicos que son necesarios a cada artículo almacenado, a fin de protegerlos de elementos naturales como la humedad, luz, lluvia, temperatura, etc., las técnicas por aplicar serán estimuladas en las normas técnicas, manuales del fabricante, u otros textos especializados.
2. **Protección del local del almacén:** a las áreas físicas destinadas a servir de bodega se les debe rodear de medios necesarios para proteger a las personas, el material almacenado, mobiliarios, equipos y las instalaciones mismas de riesgos internos y externos. Para el efecto se tomaran medidas a fin de evitar: Robos o Sustracciones, acciones de sabotaje, incendio, inundaciones etc.

El personal encargado de la realización de la acción de control acreditará si existen las condiciones mínimas necesarias para operar las áreas de almacenamiento a fin de garantizar el control físico de los inventarios así como su debida conservación, y en tal sentido comprobará:

- ✓ Que las mercancías destinadas a almacenaje estén cerradas y techadas de acuerdo con las condiciones de seguridad física requeridas por los distintos productos que en ellas se depositan, limitándose el acceso a las mismas tan sólo a quienes trabajen en éstas; o aquel personal autorizado previamente, por escrito, por el Administrador.
- ✓ Que las áreas destinadas al depósito prolongado de productos estén cercas para poder ejercer el control físico y estar preparados convenientemente, a fin de que los productos depositados en las mismas no sean susceptibles de sustracción.
- ✓ Si se ha habilitado un espacio dentro del almacén y próximo a la entrada de bodega, destinado a depositar los productos que se reciban, hasta que se compruebe que los mismos se ajustan a lo consignado en la remisión o conduce y se depositen posteriormente en su lugar definitivo. Estas áreas se denominarán "Área de Recepción".
- ✓ Que los departamentos destinadas a almacenamiento estén divididas en secciones y contar con, estantes, o cualquier otro medio que permita colocar los productos en forma ordenada, accesible y fácil de manipular, de acuerdo a sus características, a la vez que los proteja convenientemente y permita el tránsito de entrada de la mercancía.
- ✓ Que las secciones, estén identificados y rotulados convenientemente con números o letras, o ambos combinados, para usarlos en las tarjetas de

control como referencia de ubicación del producto y para facilidades de localización y de conteo físico.

- ✓ Los rótulos arriba mencionados deberán ser movibles preferentemente; esto facilitará cualquier reestructuración del almacén.
- ✓ Que no existan áreas con acumulaciones de artículos heterogéneas (rincones); pues pudieran ser la causa de un accidente.
- ✓ Periódicamente se revisarán las áreas de almacenamiento situadas al aire libre para comprobar que lo que allí esté almacenado se encuentre bien protegido de la intemperie y que:
- ✓ Las superficies cóncavas o huecas no estén colocadas hacia arriba.
- ✓ Los objetos estén en general aislados del suelo y con una pendiente adecuada.
- ✓ El área esté debidamente cerca y su puerta de acceso cerrada.
- ✓ Comprobar que todas las bodegas dispongan del adecuado equipo de extinción de incendio actualizado, así como de sistemas de instalaciones eléctricas de máxima seguridad, debiendo conocer todo el personal de la papelería su ubicación y su utilización en forma práctica.
- ✓ Se comprobará el nivel de conocimientos y adiestramiento del personal que labora en la papelería, mediante capacitaciones periódicas.

En cuanto a la administración de personal, se observó que la Papelería y Cacharrería la Gran Fortuna no posee una política clara de inducción, entrenamiento y evaluación. Esto genera elementos desmotivadores para el empleado, ya que siente que no es tomado en cuenta o no es recompensado de acuerdo con la responsabilidad y esfuerzo que realiza para desempeñar sus actividades. Por otra parte esta situación puede afectar negativamente la eficiencia en las operaciones y por ende, el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La ubicación y el ordenamiento adecuado de los productos almacenados de acuerdo a las características propias en cada caso, es uno de los principales requisitos a complementar.

Comprende entre otras las siguientes medidas, de las cuales se comprobará que:

- ✓ Estén ordenados los productos de forma que en los lugares más accesibles se coloquen aquellos de más movimiento, y en los lugares más resguardados aquellos de poco uso, o que por su naturaleza puedan sufrir deterioro o roturas.
- ✓ De existir productos destinados para un proyecto u orden específica, se mantengan separados de los de uso normal, para evitar se utilicen indebidamente.

- ✓ Que esté bien visible y definida la fecha de los productos propensos a deterioro, desgaste o roturas.
- ✓ Comprobar que no estén almacenadas sustancias ácidas junto a productos metálicos.
- ✓ Verificar que los líquidos contenidos en frascos de tintas para sellos, estén colocados siempre en la parte baja de la estantería, de esta forma, si hubiere derrame no se estropearán los objetos colocados en los estantes inferiores.

### **3.3 LOS MEDIOS Y EQUIPOS NECESARIOS PARA LA RECEPCION Y EL DESPACHO.**

La papelería y cacharrería es un lugar de manipulación y, tanto la fase de la recepción como la del despacho, requiere contar con un personal adecuado al trabajo que ha de efectuarse.

Las medidas de carácter general que deberán comprobarse sobre los útiles y equipos a utilizar para la recepción y despacho de mercancías en razón a:

- ✓ Comprobar plena disposición de las herramientas necesarias que se utilizan en el despacho de productos de corte con rapidez y sin riesgo alguno de accidentes.
- ✓ Verificar que se cuente con las medidas de capacidad establecidas oficialmente para el control y despacho de productos líquidos.

#### **3.3.1 La Recepción y el Despacho de las Mercancías.**

Se pudo evidenciar que no existe integración entre el sistema de facturación, el auxiliar de cuentas por cobrar y la contabilidad; esto ocasiona que el registro en el auxiliar se efectuó en fecha posterior a la operación de venta, lo que trae como consecuencia atrasos en la gestión de cobros. Incluso se puede incrementar la posibilidad que por descuido o de manera intencional no se realicen tales registros. Además, la falta de integración no permite que se emita inmediatamente al cuadre de caja, el comprobante de contabilidad, por lo que no es posible dar garantía razonable de si las operaciones se registran en el periodo en el que ocurrieron.

El hecho de tener en los registros contables cifras del inventario no acordes con las existencias reales, ocasiona distorsiones en el cálculo del costo de venta, por lo que se puede generar ganancias o pérdidas, que no corresponden con las operaciones normales de la Papelería.

Despacho de Artículos: los procedimientos de despachos deben asegurar a la compañía que las salidas de mercancías sean los previstos y que estén autorizados por funcionarios competentes.

Algunas empresas utilizan órdenes de despachos para dar salidas a las mercancías; copia de esta orden se envía al departamento de facturación para que se elabore la factura correspondiente. Es importante destacar, que el empleado encargado de elaborar la factura no debe participar en las funciones de despacho; la combinación de estos deberes en un solo empleado pudiera facilitar irregularidades; ya que le permitiría, por ejemplo, despachar el producto y no elaborar la factura.

En otros casos, no se utilizan órdenes de despachos sino que la factura es utilizada como listado de empaque, una de las copias es entregada o enviada al cliente con el producto y otra al departamento de contabilidad o cobranza.

Por lo anterior se demostrará en la recepción y el despacho de los productos el cumplimiento de lo siguiente:

- ✓ Que la recepción de los productos se realiza, en tanto, el informe de recepción se elaborara en cada bodega, sobre la base de las calidades y cantidades físicamente recibidas, (que todo material que entra en la papelería, sea contado, medido o pesado) independientemente de los datos que aparezcan en la Factura.
- ✓ Diferente al que recepciona se prepare previamente el documento de recepción con los códigos, descripciones de productos y unidades de medida y que el dependiente de la bodega sea quien consigne las cantidades físicamente por él recibidas.

Si existen 2 compañeros o más, uno de ellos debe tener acceso a la factura y a la elaboración previa del documento de recepción y el otro hacer el conteo, medición o pesaje a ciegas.

Cuando en el almacén exista un solo compañero no se podrá realizar la recepción a ciegas y entonces en este aspecto se pondrá "NO PROCEDE" por no haber condiciones para ello.

- ✓ Que conste en el almacén la relación de las personas facultadas para autorizar y extraer productos almacenados.
- ✓ Inexistencia de una política definida para la seguridad de los datos almacenados en el computador principal (servidor), es decir, la empresa no tiene procedimientos sistematizados para la toma de respaldo de datos en

dispositivos auxiliares como cintas magnéticas y memorias; por lo que una falla de los equipos, podría resultar la pérdida parcial o total de información para el funcionamiento de la organización.

- ✓ Los Sistemas informáticos (hardware) adolecen de medidas de seguridad tales como: reguladores de voltaje y dispositivos de suministro de energía ininterrumpida (U.P.S), incrementándose la posibilidad de daños físicos a los equipos de computación y de los datos almacenados en los mismos, que podrían ocasionar la paralización de las actividades normales de la empresa, así como, incurrir en costo por reparación y mantenimiento de los equipos de computación

### **3.4 CONTROL DE LAS EXISTENCIAS**

Por su parte, Cook y Winkle (1987), en su libro Auditoría señalan que es indicación de un buen control contable sobre los inventarios, si las funciones de los empleados están separadas de tal modo que las personas que controlan los inventarios, no están también a cargo de la elaboración de las facturas o del registro de las compras.

Además, no se deben despachar hasta tanto la venta está aprobada y la factura de compras no deben ser registradas o aprobadas para realizar el pago, sino hasta que se determine que los informes de recepción concuerden con los artículos relacionados en la factura de compra.

Igualmente, hacen referencia al control físico; es decir; al conteo de las existencias para determinar algún faltante, y a la presencia de medidas de protección contra robo o deterioro. Estas medidas abarcan la presencia de alarmas contra robos, vigilancia, cerraduras, orden y limpieza en las áreas donde se encuentra almacenada la mercancía.

Es importante destacar que los autores señalados, coinciden en algunos elementos fundamentales que debe contemplar un adecuado sistema de control interno para los inventarios de mercancía, tales como:

- ✓ Segregación adecuada de las funciones: de autorización, recepción, custodia y almacenaje de la mercancía.
- ✓ Protección contra pérdida por robos o daños de la existencia.
- ✓ Comprobación de la existencia física a través de toma física de los inventarios.

- ✓ Presencia de procedimientos adecuados para registrar en forma oportuna y exacta el flujo de movimiento del inventario, esto involucra: **entrada-proceso-salida.**

En vista de su importancia y común denominador en los diferentes autores, los elementos antes citados serán considerados en el modelo de control interno a proponer.

En relación al control físico del inventario de mercancía, la papelería no tiene definida una política referida a la toma física y los procedimientos a ser aplicados en el mismo, por lo que no cuenta con un mecanismo de evaluación y control de la existencia de los productos. Con esta ausencia de mecanismo de control, la Papelería y Cacharrería la Gran Fortuna, no puede tener una seguridad razonable sobre la existencia real de su inventario de mercancía, por lo que se pueden ver afectados las estimaciones y resultados finales de su gestión administrativa y financiera.

El inventario continuo es el sistema que permite conocer la existencia disponible en todo momento, es por ello que resulta vital la actualización permanente del control de las existencias.

Se comprobará:

- ✓ Se verificará en el almacén esté habilitada una tarjeta de control de inventario, para cada producto, junto a los productos almacenados o en un lugar cercano al mismo cuando por las características de su almacenamiento (intemperie) o del producto, sí lo aconsejen, en la que aparecerá con claridad el código, descripción y unidad de medida del mismo.
- ✓ Se chequeará que las Tarjetas de inventario están actualizadas, comprobando de forma práctica si las entradas y salidas de la última decena o del mes (en base a un muestreo de productos) de acuerdo a los documentos de recepción y salidas están anotadas en las respectivas Tarjetas de productos:
- ✓ Que se ha recepcionado todo el material llegado a la bodega hasta el día anterior al conteo.
- ✓ Que todos los materiales entregados hasta el día anterior al conteo se les hayan confeccionado los documentos de salida.
- ✓ Que todos los materiales amparados por documentos de entrada o salida emitidos hasta el día anterior al conteo hayan sido recepcionados o entregados físicamente.

- ✓ Que las tarjetas de inventario se encuentren actualizadas hasta el día anterior al conteo.
- ✓ Las anotaciones en las tarjetas se harán con tinta o bolígrafo en el primer renglón siguiente al último saldo de la tarjeta.

El sistema de control de inventario no emite los reportes adecuados para realizar una toma física que garantice la razonabilidad de sus resultados. Entre estos están: resultados definitivos de la toma física, diferencia entre conteos, y la tarjeta individual por producto.

#### **3.4.1 Devoluciones de los inventarios.**

- ✓ Comprobar que se realizan las reclamaciones correspondientes en los casos de existir diferencias en los productos físicamente recepcionados y los amparados por los documentos del suministrador
- ✓ Comprobar que en caso de averías, deterioro, o encontrarse señales de haber sido abiertos las cajas, se consigna en acta con la firma del transportista.
- ✓ Se verificará si se emitió un informe de reclamación, en el caso de existir diferencias entre los productos físicamente recibidos y los que se consignan e los documentos del vendedor (factura).

No se emiten las por notas de devolución ventas al contado o crédito por medio del sistema de computación. Esta circunstancia puede ocasionar la actualización tardía de la existencia de mercancía o simplemente su no registro, por parte del funcionario, ya sea por descuido o de manera premeditada con la intención de apropiarse de cierta mercancía. Otro riesgo a la que está expuesta la Papelería, es que emitan notas de devolución que no correspondan a operaciones reales, con la finalidad de apropiarse de algún dinero y compensarlo con la nota de devolución.

Finalmente, se puede concluir que de acuerdo al diagnóstico realizado en la Papelería y Cacharrería la Gran Fortuna, presenta debilidades en el control interno, para una eficaz administración de los inventarios; del análisis realizado se desprende las siguientes observaciones:

Los procedimientos de Almacenaje, Custodia, Registro, Despacho y Recuento de Mercancía, no están regulados por normas. Esta situación ha traído como consecuencia que en muchas ocasiones los empleados de la papelería y

cacharrería la gran fortuna vayan aplicando los procedimientos de acuerdo a sus interpretaciones, omitiéndose por tanto pasos o puntos de control, lo que implica un aumento del riesgo en cuanto a irregularidades en la administración del inventario de mercancías.

La empresa no cuenta con una unidad encargada de evaluar permanente e independientemente las actividades, tanto administrativas, operativas y contables, y de esta forma constatar si se están realizando de manera eficiente y de acuerdo a la política de organización. En este sentido, la gerencia no tiene el suficiente apoyo para poner en marcha todas aquellas medidas que permitan fortalecer los controles a las distintas actividades que se realizan en la empresa y en especial en el manejo y uso del inventario de mercancía.

No se están utilizando las requisiciones internas ni ordenes de compras para realizar la adquisición de las mercancías. En este sentido, la propietaria de la papelería y cacharrería la gran fortuna, quien es la persona encargada de realizar las compras, lo que hace simplemente es llamar al proveedor para que suministre los artículos que están con poca existencia. Se observa por tanto que no existe un seguimiento formal del proceso de compra y por consiguiente un control adecuado sobre la necesidad de los diversos productos que se necesitan.

En relación al control físico del inventario de mercancía, la papelería no tiene definida una política referida a la toma física y los procedimientos a ser aplicados en la misma, por lo que adolece de un importante mecanismo de evaluación y control de la existencia de los inventarios. Cuando está ausente este mecanismo de control, la papelería no puede tener una seguridad razonable sobre la existencia real de su inventario de mercancía por lo que se verían afectadas las estimaciones y resultados finales de su gestión administrativa y financiera. El hecho de tener en los registros contables cifras del inventario no acordes con las existencias reales, ocasiona distorsiones en el cálculo del costo de venta, por lo que se puede generar ganancias o pérdidas que no se correspondan con las operaciones normales de la empresa.

Inexistencia de una política definida para la seguridad de los datos almacenados en el computador principal (servidor), es decir, la empresa no tiene procedimientos sistematizados para la toma de respaldo de datos en dispositivos auxiliares como cintas magnéticas y memorias; por lo que una falla en los equipos, podría resultar la pérdida parcial o total de información vital para el funcionamiento de la organización.

De esta manera surge la necesidad de diseñar mayores y efectivos controles sobre dichas áreas, que se ajusten a la necesidad de la empresa; así como poder determinar el grado de eficiencia, efectividad y economía de las actividades actuales, de tal manera que se pueda mejorar continuamente en base a la propuesta. Con esto se lograra maximizar la calidad del servicio al cliente y mantener una oportuna información sobre los artículos que mantiene en stock la empresa.

Al no contar con un modelo de control interno en inventarios no se podría monitorear adecuadamente los procesos que la empresa tenga (sin importar que estos procesos sean empíricos), desencadenando en riesgos que pueden afectar la empresa tales como:

- ✓ No tener un control de las operaciones que se realicen diariamente sobre los artículos
- ✓ No realizar los procedimientos necesarios en los procesos para alcanzar un efectivo control
- ✓ No tener una división de responsabilidades dentro de la organización
- ✓ No contar con la suficiente información en el momento de la toma de decisiones
- ✓ No contar con las bases suficientes en el momento de intentar ampliar el mercado
- ✓ No cumplir con los planes y objetivos de las áreas

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

Entre los aspectos más importantes que se debe considerar esta la capacitación del personal que actualmente se encuentra trabajando y plantear la posibilidad de contratar más personal para cubrir las necesidades de la papelería. Además de dar un mayor y mejor mantenimiento al sistema puesto que es el puntual donde descansa toda la información y de este dependerá la correcta toma de decisiones.

Para minimizar las debilidades encontradas en la Papelería, se procede en el Capítulo cuatro, para mejorar la administración de inventarios, en esta organización.

#### **4 PROPUESTA A IMPLEMENTAR PARA EL CONTROL DE INVENTARIO DE LA EMPRESA PAPELERIA Y CACHARRERIA LA GRAN FORTUNA..**

En este capítulo se explicará el proceso que se propone implementar para el control de inventarios en la Papelería y Cacharrería La Gran Fortuna donde estandarizaremos el conjunto de actividades a seguir para el recibo, manejo, custodia, conservación, administración, control, responsabilidad, protección, traslado, salida y registro de bienes, con el fin de mantener un sistema de información actualizado, oportuno y confiable para la toma de decisiones por la alta Dirección.

El control interno implica que éste se debe diseñar tomando en cuenta los principios que lo fundamentan, los cuales coinciden con los principios de la función administrativa; en consecuencia, se deberán concebir y organizar de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo y función para lo cual han sido creados, entre los cuales tenemos<sup>38</sup>:

- ✓ **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 los principios éticos y morales que rigen la sociedad. Los valores morales surgen primordialmente en el individuo por influjo y en el seno de la familia, y son valores como el respeto, la tolerancia, la honestidad, la lealtad, el trabajo, la responsabilidad, etc. Los valores morales perfeccionan al hombre en lo más íntimamente humano, haciéndolo más humano, con mayor calidad como persona.
- ✓ **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.

---

<sup>38</sup> ROJAS DIAZ, Walter Orlando. Diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial de repuestos electrónicos.. Universidad San Carlos de Guatemala. Facultad de ciencias de la administración. Contaduría Pública. Guatemala, Noviembre de 2007.

- ✓ **EL PRINCIPIO DE ECONOMIA:** vigila que la asignación de los recursos sea la más adecuada en función de los objetivos y las metas de la organización.
- ✓ **EL PRINCIPIO DE CELERIDAD:** consiste en que uno de los principales aspectos sujetos a control debe ser la capacidad de respuesta oportuna, por parte de la organización, a las necesidades que atañen a su ámbito de competencia.
- ✓ **LOS PRINCIPIOS DE IMPARCIALIDAD Y PUBLICIDAD:** consiste en obtener la mayor transparencia en las actuaciones de la organización, de tal manera que nadie pueda sentirse afectado en sus intereses o ser objeto de discriminación, tanto en oportunidades como en acceso a la información.
- ✓ **EL PRINCIPIO DE VALORACION DE COSTOS AMBIENTALES:** consiste en que la reducción al mínimo del impacto ambiental negativo debe ser un valor importante en la toma de decisiones y en la conducción de sus actividades rutinarias en aquellas organizaciones en las cuales su operación pueda tenerlo.
- ✓ **EL PRINCIPIO DEL DOBLE CONTROL:** consiste en que una operación realizada por un trabajador en determinada área, sólo puede ser aprobada por el supervisor del control interno, si esta operación ya fue aprobada por el encargado del departamento. Cuando se efectúa la asignación de funciones, hay que tener presente que el trabajo que ejecuta un individuo, sea el complemento del realizado por otro, el objetivo es que ninguna persona debe poseer el control total.

#### **4.1 PROCEDIMIENTOS GENERALMENTE ACEPTADOS PARA MANTENER UN EFICAZ CONTROL<sup>39</sup>.**

Son aquellos que establece la administración para proporcionar una seguridad razonable de lograr los objetivos específicos de la empresa, sin embargo, el hecho de que existan formalmente políticas o procedimientos de control, no necesariamente significa que están operando efectivamente, por este motivo el auditor interno, o la persona designada por la máxima entidad de la organización, deberá confirmar este hecho.

##### **Ejemplos de procedimientos de control:**

- ✓ Delimitar las responsabilidades.

---

<sup>39</sup> ROJAS DIAZ, Walter Orlando. Diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial de repuestos electrónicos. Universidad San Carlos de Guatemala. Guatemala, 2007. Pp 47

- ✓ Segregar funciones de carácter incompatible.
- ✓ Dividir el procesamiento de cada transacción.
- ✓ Seleccionar funcionarios hábiles y capaces.
- ✓ Crear procedimientos que aseguren la exactitud de la información.
- ✓ Hacer rotación de deberes.
- ✓ Fianzas (pólizas).
- ✓ Dar instrucciones por escrito.
- ✓ Utilizar cuentas de control
- ✓ Crear procedimientos que aseguren la totalidad, la autorización y el mantenimiento de la información.
- ✓ Evaluar los sistemas computarizados.
- ✓ Usar documentos pres numerados.
- ✓ Evitar el uso de dinero en efectivo.
- ✓ Hacer depósitos inmediatos e intactos de fondos.
- ✓ Mantener orden y aseo.
- ✓ Identificar los puntos clave de control en cada proceso.
- ✓ Usar gráficas de control.
- ✓ Realizar inspecciones técnicas frecuentes.
- ✓ Actualizar medidas de seguridad.
- ✓ Registrar adecuadamente la información.
- ✓ Conservar en buen estado los documentos.
- ✓ Usar indicadores.
- ✓ Practicar el autocontrol.
- ✓ Crear por lo menos un suplente en cada puesto dentro de la organización para no crear dependencia en determinadas operaciones.
- ✓ Hacer que la gente sepa por qué y para qué se hacen las cosas.
- ✓ Definir objetivos y metas claras y alcanzables.
- ✓ Realizar tomas físicas periódicas de activos.

#### **4.2 DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO<sup>40</sup>**

Teniendo en cuenta que el Sistema de Control Interno no es un objetivo en sí mismo, un criterio fundamental, al momento de idear o establecer tales sistemas, es considerar constantemente la relación costo-beneficio. En particular, el costo del

---

<sup>40</sup> ROJAS DIAZ, Walter Orlando. Diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial de repuestos electrónicos.. Universidad San Carlos de Guatemala. Guatemala, 2007. Pp 47

Sistema de Control Interno se debe diferenciar con el beneficio general, los riesgos que reduce al mínimo y el impacto que tiene en el cumplimiento de la metas de la organización. El reto es encontrar el justo equilibrio en el diseño del Sistema de Control Interno; un excesivo control puede ser costoso y contraproducente.

Además, las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de creatividad de los empleados. Es el gerente de la organización, con ayuda de sus colaboradores, quien está llamado a definir y poner en marcha dentro de los parámetros de orden legal y sistemático, el Sistema de Control Interno que mejor se ajuste a la misión, las necesidades y la naturaleza de la organización.

El diseño debe comprender, entre otros, los siguientes aspectos:

#### **4.2.1 Organización de la Función de Control Interno**

Aun cuando en teoría no es necesaria la existencia de una oficina especializada en el área de control interno, en la práctica, resulta conveniente crearla con el fin de que lidere el proceso de diseño e implantación del sistema y, posteriormente, ayude a la administración de la organización a cumplir su obligación.

Esto es, porque la operación de un Sistema de Control Interno cuya práctica sea intrínseca al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, supone un cambio cultural muy profundo y difícil de lograr a corto plazo, especialmente si no cuenta con alguien que lidere el proceso y produzca resultados rápidamente y, consecuentemente, induzca y acelere el cambio de actitud entre los miembros de la empresa u organización. Debemos comprender que la creación de una oficina que tenga como atribución especial el control interno significa erogación de recursos, por tal razón, en una empresa individual, sería oneroso establecerlo para la relación costo-beneficio.

#### **4.2.2 Plan De Desarrollo de la Función de Control Interno**

El diseño es todo un proceso; no es una acción puntual. Por esta razón es importante que su desarrollo obedezca a un plan, en el cual se tengan en cuenta

las características propias de la organización y un grado de avance relativo. Este plan debe contemplar los siguientes elementos básicos<sup>41</sup>:

- ✓ Definición de la misión de la oficina de control interno.
- ✓ Definición del alcance de las funciones de la oficina de control interno en el área del control de gestión.
- ✓ División del trabajo entre la línea de la organización y la oficina de control interno en el desarrollo de las actividades de control.
- ✓ Definición y cronograma de desarrollo de las herramientas computacionales y de otra naturaleza que servirán de apoyo en el ejercicio del control interno.
- ✓ Cronograma de formalización, documentación e implantación de los demás procesos y procedimientos de la organización.

Todas las actividades que se llevan a cabo en una organización tienen una interpretación contable cuando son tratadas por el sistema, pero la eficiencia y la eficacia en la transformación, al igual que la seguridad y precisión dependen de la información que sirve de base<sup>42</sup>.

El diseño de un adecuado sistema de control interno para la Papelería y Cacharrería La Gran Fortuna, minimiza sus debilidades organizacionales e implica un conocimiento específico en el cual se va aplicar.

#### **4.2.2.1 Análisis de los riesgos de control interno**

Es responsabilidad de la oficina, comité o la entidad encargada del diseño del sistema de control interno, realizar el análisis respectivo de cada una de las actuaciones o procedimientos de la entidad con el fin de identificar las partes débiles.

El análisis de los riesgos se realizó de acuerdo a los procesos empíricos de la empresa objeto de estudio, se evaluó cada una de las fases de los procedimientos (compras, ventas e inventarios), se establecieron los riesgos probables, y se sugirió medidas preventivas y correctivas, si en algún caso, las medidas preventivas fallaran.

---

<sup>41</sup> Ibíd. Pág. 49

<sup>42</sup> DELGADILLO R., Diego Israel. El sistema de información contable, fundamentos y marco de referencia para su manejo. Universidad del Valle. Santiago de Cali, 2000. Pp 84.

#### **4.2.3 Plan de Trabajo para la Documentación y Formalización de Procesos Y Procedimientos<sup>43</sup>**

Cualquiera que sea el diseño adoptado, éste tiene como prerequisite la existencia de procesos y procedimientos formalizados.

No todos los procesos y procedimientos deben estar formalizados y documentados antes de montar el sistema. Éste es un proceso que al principio puede resultar lento, pero que se irá agilizando a medida que las distintas áreas de la organización comprendan su importancia y comiencen a percibir los beneficios.

Por esta razón, lo necesario es iniciar la actividad con los procesos y procedimientos que se consideren críticos para la entidad, es decir, aquellos que puedan afectar de manera significativa la marcha de la organización y sus resultados.

El levantamiento de información de estos procesos y procedimientos debe ser una responsabilidad de las distintas áreas que integran la empresa, bajo la premisa de que ellas son las que poseen la información y las que, una vez esté operando el sistema, van a recibir los mayores beneficios. Los puntos de control son de tres tipos principales:

- ✓ Los destinados a verificar la eficacia del proceso.
- ✓ Los dirigidos a asegurar el logro de los parámetros de eficiencia establecidos.
- ✓ Los relacionados con el cumplimiento del trámite legal.

Los tres tipos de control son importantes para el funcionario responsable. Los dos primeros porque ayudan a controlar el resultado de las operaciones a su cargo y el último porque le ayuda a cumplir correctamente su responsabilidad legal.

El control interno en la Papelería y Cacharrería La Gran Fortuna, tendrá como misión, fijar, hacer cumplir las normas tendientes a mantener la calidad de la mercancía que debe llegar y salir del almacén, velar por la idoneidad del personal, establecer las condiciones para la ejecución del trabajo (ambiente, recursos), establecer el grado de autoridad y responsabilidad de las funciones.

---

<sup>43</sup> ROJAS DIAZ, Walter Orlando. Diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial de repuestos electrónicos.. Universidad San Carlos de Guatemala. Guatemala, 2007. Pp 49

#### **4.2.4. Uso de Manuales como Herramienta de Control Interno<sup>44</sup>**

Los manuales son piezas fundamentales dentro del Sistema de Control Interno. Su elaboración debe ser una de las actividades primordiales de la oficina de control interno y debe estar claramente contemplado dentro del plan de desarrollo de la función de control interno. Con el fin de actualizar los manuales, es recomendable adoptar el sistema de hojas intercambiables.

Las actualizaciones se deben producir cada vez que la oficina de control interno, de común acuerdo con los empleados responsables, llegue a la conclusión de que el proceso o procedimiento, o que el mecanismo o instrumento de control utilizado se deben modificar.

Los manuales constituyen el elemento primordial del proceso de capacitación de los empleados responsables, y se constituye en un elemento de apoyo útil para el cumplimiento de las responsabilidades conjuntamente con el cumplimiento de los parámetros básicos de eficiencia y calidad en la prestación de servicios para procurar la consecución de las metas de desempeño y rentabilidad, asegurar la información y consolidar el cumplimiento normativo.

#### **4.2.5 Funciones y Medidas de Control Interno en la Papelería y Cacharrería La Gran Fortuna**

Asignar a diferentes personas la responsabilidad de autorizar, registrar y mantener la custodia de los inventarios, tiene el propósito de reducir las oportunidades para que alguien se encuentre en una posición en la que pueda perpetrar y esconder errores o irregularidades en el manejo de los inventarios de mercancía. Por tanto, un adecuado sistema de control interno requiere de una segregación de las funciones y medidas de compras, recepción, almacenaje, despacho y registro del inventario, los cuales se detallaran a continuación:

##### **4.2.5.1 Área de compras.**

Se dedica a la adquisición de los bienes o servicios de la empresa. Las transacciones derivadas de este proceso se registran en diversas cuentas de activo y gastos. De la diferencia en tiempo que existe en la recepción del bien o mercadería

---

<sup>44</sup> ROJAS DIAZ, Walter Orlando. Diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial de repuestos electrónicos. Universidad San Carlos de Guatemala. Guatemala. 2007. Pág. 50

y el pago, surgen diversas cuentas de pasivo, asociado a esta transacción<sup>45</sup>. Se deben mantener adecuados sus niveles de existencia, para de esta forma satisfacer los requerimientos y necesidades de los clientes.

**A.) Funciones Típicas del área de compras:**

- ✓ Preparación de solicitud de compra.
- ✓ Solicitud de compra.
- ✓ Solicitud de cotización.
- ✓ Selección de mejor proveedor
- ✓ Autorización para la adquisición de bienes y servicios.
- ✓ Recepción de mercancías y suministros.
- ✓ Control de calidad de las mercancías y servicios adquiridos.
- ✓ Verificación y aprobación de pagos.
- ✓ Registro de las cuentas por pagar.
- ✓ Control de las cuentas por pagar.
- ✓ Actualización de los registros de inventarios y costos.
- ✓ Registro de IVA crédito fiscal.

**B.) Formas y Documentos Utilizados en el área de compras:**

- ✓ Solicitudes de compra.
- ✓ Órdenes de compra.
- ✓ Documentos de recepción.
- ✓ Facturas de proveedores.
- ✓ Notas de débito y de crédito.
- ✓ Solicitud de cheques.
- ✓ Autorizaciones para desembolso.

**C) Objetivos de control interno del área de compras:**

Buscan que las transacciones de compra de bienes y servicios se ejecuten adecuadamente (eficiencia operativa), mediante el cumplimiento de los siguientes aspectos:

- ✓ Requisiciones de compra preparadas manual o electrónicamente.
- ✓ Cada solicitud o requisición que sea firmada por un supervisor autorizado.
- ✓ El departamento de compras o el encargado de compras tiene la autoridad de colocar o expedir órdenes de compra para bienes, servicios o mercancías.

---

<sup>45</sup> ROJAS DIAZ, Walter Orlando. Diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial de repuestos electrónicos. Universidad San Carlos de Guatemala. Guatemala, 2007. Pág. 53

- ✓ Buscar la mejor fuente de abastecimiento y en relación de los artículos importantes será necesario pedir cotizaciones.
- ✓ La autorización de pagos de bienes y servicios se origina en el departamento de pagos o encargado de pagos, y culmina con el cheque firmado por personas autorizadas.
- ✓ Los proveedores, los precios, los pagos anticipados y las condiciones de los bienes y servicios deben autorizarse de acuerdo a políticas adecuadas establecidas por la Gerencia. Se deben establecer estándares para los proveedores potenciales.
- ✓ Autorización para pago de embarque y trámite de aduana de productos importados.

#### **D.) Procedimiento de documentación del área de compras:**

- ✓ La documentación se considera necesaria, los documentos claves serán las requisiciones de compras y las órdenes de compra, estas serán formuladas por el departamento de compras y deben tener una descripción precisa de los artículos y servicios deseados, cantidades, precios, nombre y domicilio del proveedor, pre numeradas si fuera el caso, firmadas y autorizadas.
- ✓ Las transacciones deben estar apropiadamente registradas.
- ✓ Contabilizar en el diario las transacciones de compras y desembolsos y registrar en el mayor es responsabilidad de contabilidad general.
- ✓ El departamento de contabilidad deberá asegurarse de la correcta clasificación de cuentas.
- ✓ Los procedimientos contables también incluyen el afectar los registros de inventarios por razón de las compras

#### **4.2.5.2 Áreas de ventas y cobranzas.**

En este aparte vamos a incluir la toma de pedidos de los clientes, distribución, mantener, cobrar las cuentas y recibir efectivo de los clientes.

#### **A) Funciones Típicas del área de Ventas y Cobranza:**

- ✓ Toma de pedidos
- ✓ Evaluación y aprobación de créditos.
- ✓ Despacho del pedido
- ✓ Facturación.
- ✓ Recepción de dinero de ventas en sala de ventas.
- ✓ Verificar el total de entradas en efectivo.
- ✓ Depósito de efectivo recibido en el banco.

- ✓ Determinación de cuentas incobrables.
- ✓ Gestión de cobro clientes y seguimiento de cuentas morosas.
- ✓ Contabilizar la factura
- ✓ Contabilizar comisiones
- ✓ Emisión de notas de crédito, ajustes a clientes por: mercancía devuelta.
- ✓ Ajustes a precios.
- ✓ Errores de facturación.
- ✓ Cualquier otra reducción en el saldo de clientes.
- ✓ Determinación del costo de ventas.
- ✓ Actualización de integraciones Caja, Clientes, Comisiones.
- ✓ Cancelaciones y recuperaciones de cuentas canceladas.
- ✓ Registro de IVA débito fiscal.
- ✓ Cheques rechazados.
- ✓ Descuento por pronto pago.

**B) Formas y Documentos Utilizados del área de Ventas y Cobranza:**

- ✓ Pedidos de clientes.
- ✓ Órdenes de despacho.
- ✓ Proformas de pedidos.
- ✓ Facturas de ventas.
- ✓ Recibos.
- ✓ Reporte de comisiones.
- ✓ Reporte de saldos de antigüedad de los clientes para cobro.
- ✓ Reporte de Comisiones.
- ✓ Reportes de ruta para visitas de vendedores.
- ✓ Reporte de ingresos diarios.
- ✓ Notas de débito y crédito.
- ✓ Cheques recibidos
- ✓ Boletas de depósitos bancarios

**C) Objetivos del Control Interno del área de Ventas y Cobranza:**

Las transacciones deben de estar debidamente ejecutadas (eficiencia operativa)

- ✓ Aceptación de órdenes de clientes de acuerdo con autorización.
- ✓ Aprobación de ventas al crédito de acuerdo a límites y políticas establecidas.
- ✓ Facturar a precios y términos autorizados por persona encargada.
- ✓ El dinero recibido tiene que ser manejado por persona autorizada.
- ✓ El efectivo recibido deberá depositarse intacto e íntegro a más tardar el día siguiente hábil de su ingreso.

- ✓ Los ingresos deben registrarse en contabilidad en forma correcta.
- ✓ Emitir recibo por cada pago realizado por los clientes.

**D.) Procedimiento de Documentación del área de Ventas y Cobranza:**

- ✓ Seguridad de que la facturación se produzca al momento en que se recibe el efectivo si la venta es al contado, y que se remitan las copias de facturas a donde correspondan.
- ✓ El efectivo por facturación recibida en la sala de ventas o el efectivo cobrado a los clientes se debe depositar diariamente. Posteriormente, se harán resúmenes diarios de ingresos, recibos y facturas emitidas respaldados con su respectivo depósito del banco.
- ✓ Cada pago del cliente tiene que estar respaldado por su recibo de caja.
- ✓ Emisión de notas de créditos por devolución mercancías dentro de 30 días máximos y en casos especiales emitir notas de crédito dos meses después de la fecha de facturación.
- ✓ Reporte de cheques rechazados para su cobro y re depósito.
- ✓ Reporte de saldos por antigüedad de los clientes.
- ✓ Reporte de Comisiones de los vendedores.
- ✓ Estados de cuenta para cobro a los clientes por ventas al crédito.
- ✓ Estados de cuenta de los bancos para revisión de depósitos de los clientes por ventas al crédito..

**4.2.5.3 Área de inventarios (Bodega).**

Está estrechamente ligado a compras y ventas. Del nivel de inventario dependerá el abastecimiento del mercado y la cantidad de compra que tiene que requerirse para ajustarse a la necesidad del mercado.

**A) Funciones Típicas del área de inventarios:**

- ✓ Inventarios físicos.
- ✓ Despacho de mercancías.
- ✓ Empaque y envío de mercancías.
- ✓ Recepción, conteo y recepción de mercancías.
- ✓ Seguridad de la bodega o almacén.
- ✓ Ingreso de mercancías al sistema
- ✓ Protección de los productos del inventario
- ✓ Registro de los inventarios.
- ✓ Determinación de máximos y mínimos de inventario y su control.

**B) Formas y Documentos en el área de inventarios:**

- ✓ Proforma de pedido de mercancía.
- ✓ Notas de envío.
- ✓ Facturas.
- ✓ Reportes de conteos físicos de inventario
- ✓ Reportes de ruta de ventas.
- ✓ Facturas de proveedores.
- ✓ Listas de empaque.

**C) Objetivos del Control Interno del área de inventarios:**

- ✓ Despachos de pedidos en forma eficiente.
- ✓ Los despachos de productos deben realizarse de acuerdo a criterios establecidos por la gerencia y antes, durante y después de que se ejecute este proceso, es necesario de que el encargado del almacén determine:
- ✓ Que la cantidad de producto despachada esté de acuerdo a la proforma de pedido.
- ✓ Que la cantidad solicitada exista físicamente en el almacén.
- ✓ Que los códigos de los productos estén correctos.
- ✓ Que el producto despachado sea el solicitado.
- ✓ Inventario Físico y revisión de productos debe realizarse de acuerdo a procedimientos y supervisión establecidos por la administración.

**4.2.5.4 Información financiera.**

Aquí se analiza, evalúa, resume, concilia, ajusta y reclasifica la información proporcionada por los departamentos involucrados en el proceso de manera que pueda ser informada la gerencia para la toma de decisiones. Además de recopilación de datos para la preparación de los estados financieros.

**A.) Actividades del Departamento de Contabilidad:**

- ✓ Prepara pólizas de diarios, tanto recurrentes como esporádicos.
- ✓ Registro de operaciones en el diario.
- ✓ Mayorizar operaciones.
- ✓ Conversión monetaria.
- ✓ Obtener información de los diferentes departamentos.
- ✓ Custodia de formularios y libros de contabilidad
- ✓ Preparación de Estados Financieros.

**B.) Formas y Documentos Utilizados en el Departamento de Contabilidad:**

- ✓ Operar diario general.
- ✓ Pólizas de diario.
- ✓ Mayor general.
- ✓ Auxiliares e integraciones de cuentas.
- ✓ Estados e informes financieros y demás reportes necesarios.

**C.) Objetivos de Control Interno en el Departamento de Contabilidad:**

- ✓ Los asientos de diario deben autorizarse de acuerdo con las políticas establecidas por la gerencia.
- ✓ Los asientos de diario deben ser preparados correcta y oportunamente.
- ✓ Las pólizas de diario deben ser firmadas por la persona que las realizó.
- ✓ Las pólizas de diario deben ser revisadas por persona autorizada.
- ✓ Deben prepararse de acuerdo con políticas gerenciales y que se ajusten a Normas Internacionales de Contabilidad.
- ✓ Los saldos en el mayor general deben ser periódicamente verificados y evaluados.
- ✓ Las integraciones de las cuentas debe ser permanentemente actualizados.
- ✓ Los informes deben ser preparados correcta y oportunamente, ser preparados sobre bases consistentes y mostrar razonablemente la información.
- ✓ El acceso a los libros contables, formularios, áreas de trabajo y los procedimientos de procesamiento de información, deben permitirse solamente de acuerdo a las políticas establecidas por la gerencia.

**D.) Tipos de Informe en el Departamento de Contabilidad:**

- ✓ Balance de saldos
- ✓ Estados financieros básicos
- ✓ Balance de situación general
- ✓ Estado de resultados
- ✓ Estado de flujo de efectivo.
- ✓ Notas a los estados financieros
- ✓ Análisis o razones financieras
- ✓ Declaraciones fiscal

**4.3 MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

Un manual es un documento que contiene, en forma sistemática y ordenada, información y/o instrucciones sobre organización, historia, política, procedimientos

contables y administrativos, que se consideran necesarios para la mejor ejecución de las tareas de una empresa u organización<sup>46</sup>.

Los manuales de organización exponen, con detalle, la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa.

Generalmente contienen gráficas, de organización, descripciones de trabajo, definición de límites de autoridad. Existen manuales de organización departamental, que se ocupan de un departamento en particular o de una función específica, y manuales generales de organización que abarcan toda una empresa.

Los procesos y procedimientos conforman uno de los elementos principales de un sistema de control de una empresa organizada; por lo cual, deben ser plasmados en manuales prácticos que sirvan como mecanismo de consulta permanente, por parte de todos los colaboradores de la Papelería y Cacharrería, permitiéndoles un mayor desarrollo en la búsqueda del auto control. De acuerdo a lo anterior, se ha preparado este manual de organización, en el cual se define la gestión que agrupa las principales actividades y tareas que tiene que ver con la coordinación financiera de la Papelería y Cacharrería La Gran Fortuna, soportando cada uno de los procesos específicos como son: compras, ventas, desembolso de efectivo, nomina, etc.

#### **4.3.1 Identificación del Puesto De Gerente**

Título del puesto : Gerente

Ubicación del puesto: Gerencia General

Subalterno : Jefe de Ventas y Cobros, Jefe de Bodega, Contador General

Encargado de Compras

Colaboradores Secretaria y Seguridad

##### **I. Descripción genérica del puesto de Gerente**

Tiene a su cargo la administración, dirección, control y coordinación de las actividades de la empresa para alcanzar exitosamente los objetivos de la misma.

---

<sup>46</sup> ROJAS DIAZ, Walter Orlando. Diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial de repuestos electrónicos.. Universidad San Carlos de Guatemala. Facultad de ciencias de la administración. Contaduría Pública. Guatemala, Noviembre de 2007

## **II. Descripción específica del puesto de Gerente**

### **A) Atribuciones**

- ✓ Administrar los bienes y recursos de la empresa.
- ✓ Responsable de la dirección y supervisión de la empresa.
- ✓ Supervisar el buen funcionamiento de las actividades de la empresa.
- ✓ Crear políticas de créditos, de ventas y de compras.
- ✓ Autorizar créditos.
- ✓ Autorización de compras de bienes y servicios.
- ✓ Análisis de estados financieros.
- ✓ Autorizar pagos.
- ✓ Firma de cheques.

### **B.) Relaciones de Trabajo en el puesto de Gerente**

Por naturaleza de la asignación tendrá relación con el entorno laboral de la empresa, pero tendrá relación especial con Jefe de Bodega, Jefe de Ventas y Cobros, Contador General y con el Encargado de Compras.

### **C) Autoridad en el puesto de Gerente**

En este puesto se centraliza la autoridad superior, y a partir de ésta autoridad delega responsabilidades a los demás departamentos.

### **D.) Responsabilidad en el puesto de Gerente**

Es responsable de la administración y el logro de los objetivos de la empresa.

## **III. Requisitos mínimos exigidos**

### **a) De formación académica**

Administrador de Empresas o carrera afín.

### **b) Experiencia Laboral**

Mínima de cinco años en puesto similar.

### **c) Habilidades y Destrezas**

Habilidad:

- ✓ En dirigir, coordinar y organizar.
- ✓ Toma de decisiones.
- ✓ Don de mando.
- ✓ Conocimiento de programas de computación.
- ✓ Creatividad, análisis, innovador.
- ✓ Solución de problemas.

Destrezas:

- ✓ Manejo de programas de computación.
- ✓ Expresarse en forma clara y concisa.

#### **4.3.2 Identificación del Puesto de Secretaria**

Título del puesto : Secretaria

Ubicación del puesto: Secretaría

Inmediato superior : Gerente General

Subalterno : Mensajero

##### **I. Descripción genérica del puesto de Secretaria**

Puesto de trabajo de carácter administrativo, que efectúa funciones secretariales, control de archivos y responsable de la correspondencia, encargado de asistir al Gerente General.

##### **II. Descripción específica del puesto de Secretaria**

###### **a) Atribuciones**

- ✓ Realizar labores secretariales.
- ✓ Expedir, recibir, controlar y distribuir correspondencia.
- ✓ Atender llamadas telefónicas y transferirlas a interesados.
- ✓ Redacción de documentos.
- ✓ Elaboración de cheques
- ✓ Presentar los informes periódicos u ocasionales que la gerencia requiera.

###### **b) Relaciones de Trabajo del puesto de Secretaria.**

Comunicación directa con el gerente. Por la naturaleza del puesto se relaciona con los demás departamentos de la empresa.

c) Autoridad

Ninguna

##### **III. Descripción Técnica del Puesto de Secretaria**

###### **d) Responsabilidad**

Es responsable de rendir informes a gerencia general y del correcto desarrollo sus labores.

✓ **Requisitos mínimos exigidos**

**a) Formación Académica**

Secretaría comercial

**b) Experiencia Laboral**

Mínima de 1 año en puesto similar

**c) Habilidades y Destrezas**

Habilidad:

- ✓ Creatividad.
- ✓ Excelente relaciones interpersonales.
- ✓ Responsable.

Destrezas:

- ✓ Manejo de paquetes básicos de computación.

**4.3.3 Identificación del Puesto de Mensajero**

Título del puesto : Mensajero

Ubicación del puesto: Mensajería

Inmediato superior : Secretaría

Subalterno : Ninguno

**I. Descripción genérica del puesto de mensajería**

Puesto de trabajo de carácter operativo, que efectúa funciones de mensajería, bajo la coordinación de la Secretaría.

**II. Descripción específica del puesto de mensajería**

**a) Atribuciones**

- ✓ Realizar los depósitos en los bancos.
- ✓ Entregar y recoger correspondencia.
- ✓ Distribuir documentos internamente en la empresa.

**b) Relaciones de Trabajo**

Relación de subordinación con secretaría. Por la naturaleza del puesto se relaciona con las demás unidades de la empresa.

**c) Autoridad**

Ninguna.

**d) Responsabilidad**

Es responsable del buen desarrollo de sus tareas.

**III. Descripción Técnica del Puesto de mensajería**

✓ **Requisitos mínimos exigidos**

**a) Formación Académica**

Nivel básico.

**b) Experiencia laboral**

Mínima de 1 año en puesto similar.

**c) Habilidades y Destrezas**

Habilidad:

- ✓ Excelente relaciones interpersonales.
- ✓ Responsable.
- ✓ Conocimiento del perímetro de la ciudad.
- ✓ Conocimiento de leyes de tránsito.

Destrezas:

- ✓ Manejo de motocicleta.

**4.3.4 Identificación del Puesto de Seguridad**

Título del puesto : Seguridad

Ubicación del puesto: Seguridad

Inmediato superior : Gerente General

Subalterno : Ninguno

**I. Descripción genérica del puesto de seguridad**

Puesto de trabajo de carácter operativo, encargado de prestar seguridad a la empresa.

**II. Descripción específica del puesto de seguridad**

**a) Atribuciones**

- ✓ Guardar la integridad física de la empresa y sus ocupantes.
- ✓ Presentar los informes periódicos u ocasionales que la gerencia requiera.

**b) Relaciones de Trabajo**

Relación de subordinación con el gerente general y colaboración con los demás departamentos.

**c) Autoridad**

Ninguna

**d) Responsabilidad**

Es responsable de la seguridad de los clientes y el personal.

**III. Descripción Técnica del Puesto de seguridad**

✓ **Requisitos mínimos exigidos**

**a) Formación Académica**

Estudio básicos.

**b) Experiencia Laboral**

Mínima de 3 años en puesto similar.

**c) Habilidades y Destrezas**

Habilidad:

- ✓ Responsable.
- ✓ Organizado.
- ✓ Establecer y mantener relaciones positivas de trabajo.

Destrezas:

Para el uso de armas.

**d) Otras**

Licencia para portar armas.

#### **4.3.5 Identificación Puesto de Jefe de Bodega**

Título del puesto : Jefe de Bodega

Ubicación del puesto: Bodega

Inmediato superior : Gerente General

Subalterno : Auxiliares de Bodega, Repartidor

##### **I. Descripción genérica del puesto de jefe de bodega**

Puesto de trabajo de carácter operativo, encargado de la guarda y custodia, de los bienes disponibles para la venta.

##### **II. Descripción específica del puesto de jefe de bodega**

###### **a) Atribuciones**

- ✓ Supervisión del conteo físico de inventarios.
- ✓ Supervisión del ingreso de productos importados a la bodega.
- ✓ Supervisión de ingresos y egresos de productos al sistema.
- ✓ Revisión y conteo de productos importados.
- ✓ Custodia de los artículos para la venta, cuidando que se mantenga en buen estado.
- ✓ Supervisión del despacho de productos conforme a orden de compra de los clientes.
- ✓ Encargado de facturación de productos vendidos.
- ✓ Orientar y supervisar a los auxiliares de bodega.
- ✓ Supervisión del empaque para envío de mercancía vendida.
- ✓ Supervisar la ruta de reparto de mercancía
- ✓ Elaborar informes periódicos u ocasionales requeridos por gerencia general.
- ✓ Reportar compras y ventas mensuales a contabilidad
- ✓ Efectuar cuadros periódicos con contabilidad.

###### **b) Relaciones de Trabajo**

Relación de subordinación con el Gerente General, a quien suministra información sobre su departamento. Tiene relación de colaboración con los demás departamentos; principalmente con ventas y contabilidad.

##### **III. Descripción Técnica del Puesto de jefe de bodega**

###### **c) Autoridad**

Tiene autoridad sobre los auxiliares y repartidor, asignándoles actividades relacionadas con el proceso operativo del departamento.

#### **d) Responsabilidad**

Es responsable del oportuno, adecuado y eficaz funcionamiento de las operaciones del departamento y que el producto llegue completo, correcto y oportunamente, para satisfacción del cliente.

#### **✓ Requisitos mínimos exigidos**

##### **a) Formación Académica**

Perito Contador.

##### **b) Experiencia Laboral**

Mínima de 1 año en puesto similar.

##### **c) Habilidades y Destrezas**

Habilidad:

- ✓ Coordinación.
- ✓ Iniciativa.
- ✓ Establecer y mantener relaciones positivas de trabajo.
- ✓ Organizar y controlar.
- ✓ Conocimiento del producto.

Destrezas:

- ✓ Manejo de paquetes básicos de computación.
- ✓ Manejo de personal
- ✓ Control de cumplimiento de labores.

#### **4.3.6 Identificación del Puesto de Auxiliar de Bodega**

Título del puesto : Auxiliar de Bodega

Ubicación del puesto: Bodega

Inmediato superior : Jefe de Bodega

Subalterno : Ninguno

##### **I. Descripción genérica del puesto de auxiliar de bodega**

Puesto de trabajo de carácter operativo, encargado de despachar, empacar, contar, revisar, mantener en orden toda la mercancía y de cuidar el buen estado de la misma.

##### **II. Descripción específica del puesto de auxiliar de bodega**

###### **a) Atribuciones**

- ✓ Despacho de mercancía.
- ✓ Revisión e ingreso de productos a la bodega.
- ✓ Ingreso de productos al sistema.
- ✓ Colocación adecuada de cada uno de los productos.
- ✓ Conteos físicos de inventarios.
- ✓ Empaque de mercancía
- ✓ Revisión de productos despachados.
- ✓ Etiquetado y envío de productos.
- ✓ Limpieza de bodega.
- ✓ Elaborar los reportes requeridos por el jefe inmediato.
- ✓ Efectuar las tareas que le sean requeridas por su jefe inmediato.

**b) Relaciones de Trabajo**

Relación de subordinación con el jefe de bodega, atender a clientes y prestar colaboración al departamento de ventas.

**c) Autoridad**

Ninguna.

**d) Responsabilidad**

Asistir al jefe de bodega en el proceso de las actividades propias del almacén o bodega.

- ✓ **Requisitos mínimos exigidos**

**a) Formación Académica**

Estudios a nivel medio.

**b) Experiencia Laboral**

Mínima de 1 año en puesto similar.

**c) Habilidades y Destrezas**

Habilidad:

- ✓ Conocimiento del producto.
- ✓ Ordenado, con iniciativa y actitud de servicio
- ✓ Responsabilidad y puntualidad.
- ✓ Mantener relaciones positivas de trabajo.
- ✓ Atender Instrucciones

Destrezas:

- ✓ Manejo de paquetes básicos de computación.
- ✓ Rapidez y exactitud en el conteo de productos.
- ✓ Comunicación eficaz con el Jefe de Bodega y otros departamentos.

#### **4.3.7 Identificación del Jefe**

Título del puesto : Jefe

Ubicación del puesto: Ventas y Cobros

Inmediato superior : Gerente General

Subalterno : Vendedores – Cobradores

##### **I. Descripción genérica del puesto de jefe**

Puesto de trabajo de carácter administrativo, encargado de analizar, crear y aplicar las estrategias aprobado por la Gerencia General, para dar a conocer el producto en el mercado y realizar el cobro efectivo del producto vendido.

##### **II. Descripción específica del puesto de jefe**

###### **a) Atribuciones**

- ✓ Estimular las ventas.
- ✓ Crear imagen y servicio de la empresa.
- ✓ Fijación de precios para venta de productos.
- ✓ Observar actividades de la competencia.
- ✓ Coordinar actividades promocionales y publicitarias.
- ✓ Dirigir y controlar las operaciones de ventas y de cobros.
- ✓ Control de Depósitos realizados.
- ✓ Elaboración de reporte de cheques rechazados.
- ✓ Revisión de cortes de caja.
- ✓ Control de Recibos emitidos.
- ✓ Crear políticas de crédito.
- ✓ Analizar, investigar solicitudes de crédito de los clientes.
- ✓ Revisión antigüedad de saldos.
- ✓ Supervisar que las labores del departamento se ejecuten con servicios de calidad.
- ✓ Fijar metas de ventas y cobros.

##### **III. Descripción Técnica del Puesto de jefe**

- ✓ Cotejar facturación emitida con sus reportes de ventas.
- ✓ Rendir informes periódicos u ocasionales que requiera la Gerencia General.

- ✓ Efectuar cruces de información periódica con el departamento de contabilidad en lo referente a cobros y ventas.

#### **b) Relaciones de Trabajo**

Relación de subordinación con el Gerente General a quien debe proporcionarle información sobre el desempeño de su departamento, así como con los departamentos de bodega, compras y contabilidad.

#### **c) Autoridad**

Tiene autoridad sobre los vendedores-cobradores.

#### **d) Responsabilidad**

Es responsable de crear estrategias y métodos para posesionar el producto en el mercado, de las metas de ventas, de evaluar el alcance de las ventas y de los cobros a los clientes.

#### **✓ Requisitos mínimos exigidos**

##### **a) Formación Académica**

Licenciado en administración de empresas o en mercadotecnia.

##### **b) Experiencia Laboral**

Mínima de 2 años en puesto similar.

##### **c) Habilidades y Destrezas**

Habilidad:

- ✓ Creatividad, liderazgo, negociador.
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales.
- ✓ Cumplimiento de ventas.
- ✓ Toma de decisiones.
- ✓ Facilidad de comunicación eficaz.

Destrezas:

- ✓ Manejo de programas básicos de computación.
- ✓ Manejo de recursos humanos.

#### **4.3.8 Identificación del Puesto de Vendedor- Cobrador**

Título del puesto : Vendedores-Cobradores

Ubicación del puesto: Ventas

Inmediato superior : Jefe de Ventas

Subalterno : Ninguno

**I. Descripción genérica del puesto de vendedor - cobrador**

Puesto de trabajo de carácter operativo, encargado de ofrecer el producto para la venta y efectuar el respectivo cobro.

**II. Descripción específica del puesto de vendedor - cobrador**

**a) Atribuciones**

- ✓ Ofrecer el producto.
- ✓ Mantener su cartera y crear más clientes.
- ✓ Visitar a los clientes, locales y/o departamentales.
- ✓ Crear una ruta de visitas, aprobada por el Jefe de Ventas y Cobros.
- ✓ Elaboración de notas de débito por cheque rechazado.
- ✓ Atención a los clientes.
- ✓ Cobro efectivo de las ventas.
- ✓ Elaboración de cortes de caja.
- ✓ Emisión e ingreso al sistema de recibos de caja.
- ✓ Depósito del efectivo cobrado.
- ✓ Elaboración de reporte de ingresos diarios.
- ✓ Reporte de ventas.
- ✓ Otras tareas que el jefe le asigne.

**b) Relaciones de Trabajo**

Relación de subordinación con el Jefe de Ventas y Cobros a quien debe proporcionarle informes y relación adecuada con los clientes.

**c) Autoridad**

Ninguna.

**d) Responsabilidad**

Es responsable de ofrecer, colocar el producto y superar las metas establecidas para ventas y cobros.

- ✓ **Requisitos mínimos exigidos**

**a) Formación Académica**

- Título a nivel diversificado

**b) Experiencia Laboral**

- Mínima de 1 año en puesto similar.

### **c) Habilidades y Destrezas**

Habilidad:

- ✓ Creatividad, negociador.
- ✓ Excelente relaciones interpersonales.
- ✓ Cumplimiento de metas.
- ✓ Toma de decisiones.
- ✓ Conocimiento del producto.
- ✓ Atención al cliente.
- ✓ Responsable.

Destrezas:

- ✓ Manejo de programas básicos de computación.
- ✓ Manejo de automóvil.
- ✓ Vender apropiadamente el producto.

### **4.3.9 Identificación del Puesto de Contador General**

Título del puesto : Contador General

Ubicación del puesto: Contabilidad

Inmediato superior : Gerente General

Subalterno : Auxiliar

#### **I. Descripción genérica del puesto de contador**

Puesto de trabajo de carácter administrativo y técnico, encargado del registro y control contable, laboral y fiscal de la empresa.

#### **II. Descripción específica del puesto de contador**

##### **a) Atribuciones**

- ✓ Llevar archivos de documentación contable.
- ✓ Atender requerimientos fiscales de la administración tributaria.
- ✓ Elaborar estados financieros.
- ✓ Revisar pólizas de ingresos y egresos, para cuadrar ingresos con depósitos.
- ✓ Realizar conciliaciones bancarias.
- ✓ Revisar las operaciones fiscales de la empresa.
- ✓ Elaborar presupuestos.
- ✓ Llevar libro de prorratio de compras.
- ✓ Llevar libro de salarios.
- ✓ Elaborar certificados de trabajo.
- ✓ Elaborar contratos de trabajo del personal.

- ✓ Elaborar liquidaciones laborales.
- ✓ Cálculo y pago de planilla quincenal.
- ✓ Cálculo quincenal de prestaciones laborales.
- ✓ Revisión y pago de cuotas patronales y laborales IGSS.

### **III. Descripción Técnica del Puesto de contador**

- ✓ Arqueos de caja.
- ✓ Inventarios físicos.
- ✓ Cuadrar controles de bodega.
- ✓ Cuadrar emisión de facturas.
- ✓ Rendir informes periódicos u ocasionales que requiera la Gerencia General.

#### **b) Relaciones de Trabajo**

Relación de subordinación con el Gerente General a quien debe proporcionarle informes contables, confiables y oportunos. Asimismo, relación con departamentos de bodega, compras y ventas y cobros.

#### **c) Autoridad**

Auxiliar de Contabilidad.

#### **d) Responsabilidad**

Es responsable de llevar el control de los impuestos y la información contable en forma, útil, oportuna y confiable.

#### **✓ Requisitos mínimos exigidos**

##### **a) Formación Académica**

Contador Público y Auditor.

##### **b) Experiencia Laboral**

Mínima de 1 año en puesto similar.

##### **c) Habilidades y Destrezas**

Habilidad:

- ✓ Creatividad.
- ✓ Excelente relaciones interpersonales.
- ✓ Toma de decisiones.
- ✓ Responsable.
- ✓ Conocimiento de leyes tributarias.
- ✓ Efectuar cálculos matemáticos.

- ✓ Conocimiento de normas internacionales de contabilidad.

Destrezas:

- ✓ Manejo de programas básicos de computación y de contabilidad.
- ✓ Manejo de sumadoras.
- ✓ Capacidad para elaborar reportes periódicos.

#### **4.3.10 Identificación del Puesto de Auxiliar**

Título del puesto : Auxiliar

Ubicación del puesto: Contabilidad

Inmediato superior : Contador General

Subalterno : Ninguno

##### **I. Descripción genérica del puesto de auxiliar**

Puesto de trabajo de carácter técnico, encargado de asistir al contador general.

##### **II. Descripción específica del puesto de auxiliar**

###### **a) Atribuciones**

- ✓ Elaboración de comprobantes de ingresos y egresos.
- ✓ Conciliaciones bancarias.
- ✓ Archivo y custodia de papelería contable.
- ✓ Arqueos de caja.
- ✓ Codificación e ingreso al sistema de bancos, los depósitos y los cheques emitidos.
- ✓ Llenar formularios para pago de impuestos (iva, renta, timbres, retenciones).
- ✓ Actualizar libros fiscales (iva compras y ventas, diario mayor general, balances, inventarios, estados financieros, de salarios etc.).
- ✓ Registro de notas de crédito y débito.
- ✓ Controlar la disponibilidad de las cuentas bancarias.
- ✓ Control de ingresos y de cheques rechazados
- ✓ Realizar inventarios físicos.
- ✓ Efectuar conciliaciones de existencias con bodega, de ingresos con cobros y otros necesarios.
- ✓ Otras funciones que le asigne el Contador General.

#### **b) Relaciones de Trabajo**

Relación de subordinación con el contador general a quien debe proporcionarle información contable, confiable y oportuna.

#### **c) Autoridad**

Ninguna.

#### **d) Responsabilidad**

Es responsable por el trabajo que desarrolla y del equipo que se le asigna.

#### **✓ Requisitos mínimos exigidos**

##### **a) Formación Académica**

Título de contador público, registrado ante la Junta Central de Contadores.

##### **b) Experiencia Laboral**

Mínima de 1 año en puesto similar.

##### **c) Habilidades y Destrezas**

Habilidad:

- ✓ Creatividad.
- ✓ Excelente relaciones interpersonales.
- ✓ Responsable.
- ✓ Conocimiento de leyes tributarias.
- ✓ Efectuar cálculos matemáticos.
- ✓ Conocimiento de normas internacionales de contabilidad.

Destrezas:

- ✓ Manejo de programas básicos de computación y de contabilidad.
- ✓ Manejo de sumadoras.

#### **4.3.11 Identificación del Puesto de Encargado de Compras**

Título del puesto : Encargado de Compras

Ubicación del puesto: Compras

Inmediato superior : Gerente General

Subalterno : Ninguno

## **I. Descripción genérica del puesto del encargado de compras**

Puesto de trabajo de carácter operativo, que efectúa funciones de compras de bienes y servicios. Especialmente los relacionados a productos para la venta.

## **II. Descripción específica del puesto**

### **a) Atribuciones**

- ✓ Realizar cotizaciones y revisar ofertas recibidas.
- ✓ Contactar proveedores.
- ✓ Pago a proveedores y otros.
- ✓ Prorratio de facturas.
- ✓ Elaboración del Catálogo mensual y anual de productos para la venta.
- ✓ Revisión de reporte de ingreso de productos importados al sistema de inventarios.
- ✓ Establecer mínimos de existencia para compras.
- ✓ Coordinar con departamentos de bodega y de ventas para su operación.

### **b) Relaciones de Trabajo**

Comunicación directa con el Gerente General. Por la naturaleza del puesto se relaciona con las demás unidades de la empresa, ya mencionados.

### **c) Autoridad**

Ninguna

### **d) Responsabilidad**

Es responsable del adecuado y eficaz funcionamiento de sus actividades.

### **✓ Requisitos mínimos exigidos**

#### **a) Formación Académica**

Pregrado en Administración de Empresas o carrera afín.

#### **b) Experiencia Laboral**

Mínima de 2 años en puesto similar.

#### **c) Habilidades y Destrezas**

Habilidad:

- ✓ Coordinación con gerencia.
- ✓ Iniciativa.

- ✓ Creatividad.
- ✓ Proponer soluciones.
- ✓ Analizar reportes.
- ✓ Establecer y mantener relaciones positivas de trabajo.

Destrezas:

- ✓ Manejo de programas de computación.
- ✓ Expresarse en forma clara y concisa.

### **III, Descripción del proceso del encargado de compras:**

Aquí se describen los procedimientos para realizar la compra de mercancías para la venta, forma de recepción y revisión de la mercancía.

#### **IV. Objetivos de Procedimiento para la compra de mercancías**

- ✓ Describir la forma de realizar una importación, recepción y revisión de la mercancía.
- ✓ Lograr eficiencia operativa.
- ✓ Obtener precios favorables y artículos innovadores.
- ✓ Satisfacer las necesidades del mercado.

#### **V. Normas del Procedimiento para la compra**

- ✓ Revisar semanalmente los máximos y mínimos de existencia (solicitando productos para cubrir el mercado para tres meses) preestablecidos de cada uno de los productos.
- ✓ Los productos novedosos se compran de acuerdo al sondeo realizado a los clientes de acuerdo con sus necesidades y a la información proporcionada por el proveedor.
- ✓ Revisar catálogos del proveedor, precios, existencia y condiciones de pago.
- ✓ Deben realizarse tres cotizaciones y revisar la más favorable, tomando en cuenta calidad, tiempo de entrega y precio.
- ✓ Los cheques de pagos mercancías serán firmados por el gerente general.
- ✓ Se tienen 15 días, después de la compra, para presentar reclamos a los proveedores.
- ✓ Jefe de ventas, fija precios de venta de acuerdo al análisis de costos de adquisición (derechos arancelarios, precio de compra, flete, almacenaje) y precios de la competencia.

## **VI. Descripción del proceso de ventas al crédito y contado**

Aquí se describen los procedimientos para realizar las ventas al crédito y al contado de mercancías.

## **VII. Objetivos de Procedimiento de ventas al crédito y contado**

- ✓ Describir la forma de realizar una venta al crédito y contado.
- ✓ Lograr eficiencia operativa.
- ✓ Atención apropiada al cliente.
- ✓ Lograr las metas de ventas.
- ✓ Tener presencia en el mercado.

## **VIII. Normas del procedimiento de ventas al crédito y contado**

### **Ventas:**

- ✓ Poseer una cartera de clientes asignada.
- ✓ Elaborar una agenda con programa de visitas a clientes.
- ✓ Ruta definida mensualmente por el jefe de ventas y aprobada por el gerente de operaciones para visitas a clientes.
- ✓ Tener una lista de existencias, catálogo general y de importaciones, muestras de productos.
- ✓ Para obtener un crédito el cliente debe llenar solicitud y debe ser investigado en Data crédito..
- ✓ Abrir expedientes de clientes, adjuntando solicitud de crédito, patente de comercio, fotocopia de cédula y otros documentos que sean necesarios.
- ✓ El Gerente General y el Jefe de Ventas, aprueban créditos a clientes, verificando referencias comerciales y capacidad de pago.
- ✓ El Gerente General es el único que puede aprobar precios especiales.
- ✓ Crédito no más de 60 días.

### **Cobros:**

- ✓ Revisar antigüedad de saldos.
- ✓ Llevar estado de cuenta de cada cliente.
- ✓ Recibos de caja, recibos de ingresos varios para cheques post-fechados.
- ✓ Depositar en los bancos establecidos por la empresa.
- ✓ Un vendedor – Cobrador, debe estar fijo en la sala de ventas para ingresar los recibos de caja al sistema, ingreso de notas de débito por cheque rechazado, realizar cortes de caja diariamente, y atender sala de ventas.

- ✓ Para ventas al contado, enviar mercadería con factura original previo depósito del cliente.
- ✓ Se cobrarán gastos administrativos por cheque rechazado, emitiendo nota de débito.

#### **Ventas Vendedor –Cobrador Fijo en Sala de Ventas**

- ✓ Recibe las copias de recibos de caja y el efectivo; elabora los depósitos, dos en el día, el de la mañana por cobros realizados en la tarde del día anterior y en la tarde por cobros realizados por la mañana. Los Depósitos son trasladados a mensajero.
- ✓ Mensajero Deposita en banco indicado y traslada boletas a Ventas y Cobros.
- ✓ Recibe los depósitos, los recibos de caja, las notas de débito por cheque rechazado. Actualiza los pagos de clientes y emite el reporte de ingresos, indicando la factura y recibo de caja, adjunta los depósitos correspondientes; los traslada a contabilidad diariamente y Archiva copia del corte de caja.
- ✓ Si los cheques salen rechazados se anota en libro de registro de cheques rechazado
- ✓ Los re depósitos son controlados aquí.
- ✓ Se cargan los saldos de clientes y La nota de débito del banco es trasladada contabilidad, para conciliación.
- ✓ Emite reporte de cheques rechazados y se lo traslada a Jefe de Ventas y Cobros.

#### **Contabilidad Contador General**

- ✓ Revisa el reporte de ingresos de efectivo e ingresa los depósitos al módulo de bancos en el sistema.
- ✓ Registra los cheques rechazados, si los hubiera y mediante partida contable registra todas las facturas diariamente.

#### **IX. Descripción del proceso de despacho de mercancía e inventarios**

Aquí se describen los procedimientos para despacho de mercancía e inventarios.

#### **X. Objetivos de Procedimiento de despacho de mercancía e inventarios**

- ✓ Describir la forma de realizar el despacho de mercancía.
- ✓ Lograr eficiencia operativa.
- ✓ Forma de revisión de mercancía

#### **XI. Normas del Procedimiento de despacho de mercancía e inventarios**

- ✓ Realizar conteos físicos de inventarios de acuerdo a una programación establecida por contabilidad.
- ✓ 60 días máximos para que el cliente realice reclamos por mercancía defectuosa.
- ✓ Emitir nota de crédito solo con nota de devolución firmada por Vendedor y aprobada por Jefe de Ventas.
- ✓ El cliente debe firmar nota de crédito.
- ✓ Diariamente realizar el inventario físico de alguna clase de productos.
- ✓ Sacar únicamente mercancía con proforma elaborada por vendedor.
- ✓ Apuntar en cada proforma la persona que va a surtir el pedido, la hora de inicio y la hora finalización.
- ✓ Realizar revisión de la mercancía despachada.
- ✓ Tratar con mucho cuidado los productos delicados y costosos.
- ✓ Los productos enviados a los departamentos etiquetarlos con remitente, destinatario, dirección y llenar formato de envió.

#### **Bodega Jefe de Bodega**

- ✓ Recibe proforma de pedido de mercancía y asigna auxiliar para despacho de mercancía.

#### **Bodega Auxiliar de Bodega**

- ✓ El auxiliar anota su nombre, la hora de inicio y la hora de finalización en la proforma; utilizando una canasta, procede a surtir la mercancía, indicando, en el caso que no hubiera existencia de producto solicitado o cantidad solicitada. Al finalizar, etiqueta una caja con el nombre del cliente y deposita el producto en ella. Traslada la proforma a jefe de bodega.
- ✓ Revisa y corrige la proforma con las cantidades reales que el auxiliar surtió.
- ✓ Traslada a otro auxiliar para revisión del producto surtido.
- ✓ Anota su nombre, revisa el producto y etiqueta la caja con la palabra confrontado. Traslada a Jefe de Bodega.
- ✓ Factura el producto y el original se lo entrega al cliente, si es contado; si es crédito se envía cuadruplicado al cliente, y la factura original se lo entrega al jefe de ventas y cobros para archivar hasta que el cliente cancele su deuda. Traslada duplicado a contabilidad y archiva el triplicado. La mercancía se la traslada al auxiliar para empaque.
- ✓ Revisa el producto contra factura y empaca. Si es al contado envía la factura original y si es al crédito deja tres copias de la factura (una para el cliente,

contabilidad y archivo). A las cajas que son enviadas a los otros municipios se le pega una etiqueta con el destinatario y se llena formato de envío.

### **Bodega Repartidor**

- ✓ Reparte el producto localmente a cada uno de los clientes.
- ✓ Para los clientes ubicados en otros municipios el producto es entregado a los transportes previamente convenido con los clientes. Al terminar le rinde informe del trabajo al Jefe de Bodega.

### **Ventas Vendedor - Cobrador**

- ✓ Si el cliente tiene un reclamo por mercancía defectuosa el vendedor le prepara una nota de devolución. Entrega nota original a cliente, pide firma de autorización a Jefe de Ventas y traslada a Bodega el artículo adjuntando duplicado de la nota de devolución.

### **Ventas Jefe de Ventas**

- ✓ Verifica, Autoriza y Firma la devolución.

### **Bodega Jefe de Bodega**

- ✓ Recibe nota de devolución, traslada el artículo a bodega de artículos defectuosos y elabora la nota de crédito
- ✓ Carga los inventarios. Traslada nota de crédito a vendedor para que la entregue al cliente.

### **Ventas Vendedor**

- ✓ Entrega nota de crédito original a cliente y devuelve a Bodega las copias firmadas por el cliente.

### **Bodega Jefe de Bodega**

- ✓ Recibe copias de notas de crédito, con la firma del cliente.
- ✓ Traslada duplicado para contabilidad y archiva.

## **Contabilidad Contador General**

- ✓ Diariamente registra contablemente los ingresos por facturas emitidas y las notas de crédito.

### **4.4 MANUAL CONTABLE**

Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información e instrucciones para<sup>47</sup>:

- ✓ El uso adecuado de la nomenclatura contable de una empresa.
- ✓ Para aplicar criterios consistentes en el uso de las cuentas.
- ✓ Para ayudar a obtener informes y estados financieros que presenten información confiable y de acuerdo a las necesidades de la empresa u organización.

En el manual contable, se incluye información o instrucciones sobre el uso de las cuentas, políticas contables, con el fin de obtener información financiera confiable y oportuna. Detalla la forma de registrar las operaciones contables; puede también, detallar la forma de operación de los libros o registros de las empresas y la forma de presentación de los estados financieros.

#### **4.4.1 Definición y Propósito**

El manual contiene las políticas contables aplicables a la entidad, la descripción de cada una de las cuentas que integra el catálogo, los modelos de estados financieros y, las formas utilizadas, con el propósito fundamental de estandarizar y unificar criterios, de acuerdo a las políticas establecidas por la gerencia y, que sea utilizado como instrumento de inducción de personal y control interno.

#### **4.4.2 Autorización**

##### **I. A todo el personal:**

El manual es propiedad de la empresa y se debe utilizar en relación a la nomenclatura establecida. El uso del manual es de carácter obligatorio y el personal

---

<sup>47</sup> ROJAS DIAZ, Walter Orlando. Diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial de repuestos electrónicos. Universidad San Carlos de Guatemala. Facultad de ciencias de la administración Contaduría Pública. Guatemala, Noviembre de 2007.

será solidariamente responsable en el registro de las operaciones, la observancia de las políticas y, la utilización de las formas establecidas.

## **II. Objetivos:**

- ✓ Ser instrumento en el proceso de inducción de empleados.
- ✓ Servir de guía en el registro de las operaciones contables, uso de formas y elaboración de estados financieros.
- ✓ Facilitar la toma de decisiones en cualquier operación incierta.

## **III. Presentación**

Los estados financieros se elaboran y se presentan de acuerdo a Normas Internacionales de Contabilidad y de Normas de Información Financiera.

### **a.) Propiedad, Planta y Equipo**

Se valoriza al costo de adquisición. La depreciación se calcula por el método de línea recta, basada en la vida útil estimada de los activos. Los gastos de reparación y mantenimiento que no extienden la vida útil de los activos se carga a resultado del año en que se incurren. Las mejoras que prolongan la vida útil de los activos se capitalizan. Los activos se deprecian por el método indirecto, creando así una cuenta de depreciación acumulada y se empiezan a depreciar al mes siguiente de adquiridos.

### **b.) Inventarios**

El método de valuación de los inventarios es de acuerdo al de primeras entradas y primeras salidas (PEPS).

### **c.) Estimación para Cuentas Incobrables**

Se registra una reserva para cuentas incobrables del 3% de saldos de cuentas y documentos por cobrar del giro habitual del negocio, de acuerdo a los límites máximos que establece la legislación.

### **d.) Prestaciones Laborales**

La legislación laboral establece el pago de un mes de salario por cada año de trabajo, calculado sobre la base de los salarios devengados durante los últimos seis meses.

La empresa registra provisión anual de indemnizaciones y Bono con base al 8.33333% sobre el salario base.

### **e) Método de reconocimiento de los ingresos**

Los resultados se reportan con base al método de lo acumulado o devengado.

## **4.5 POLÍTICAS CONTABLES**

Un dígito, estructura General de la Nomenclatura Contable:

1. Activo
2. Patrimonio
3. Pasivo
4. Ingresos
5. Costos
6. Otros Ingresos y Gastos
7. Gastos de Operación
8. Cuentas de Orden

### **4.5.1 Catálogo de Cuentas**

Con el sistema de partida doble se analiza la estructura financiera de una empresa teniendo en cuenta el doble efecto que toda transacción tiene sobre dicha empresa (una compra de bienes constituye, por un lado, un aumento del activo, pero también refleja una disminución del mismo al reducirse la cantidad de dinero disponible). Por ello, toda transacción tiene una doble tendencia, una él debe (que aparece a la izquierda) y otra el haber (que aparece a la derecha). Esta doble tendencia afecta de distinta forma a la estructura financiera. En función de su naturaleza, una partida contable puede disminuir con él debe e incrementarse con el haber, y otra puede aumentar con él debe y disminuir con el haber.

#### **DEBITO (CARGO) DEBE**

- Aumenta el Activo
- Disminuye el patrimonio
- Disminuye el pasivo
- Disminuye los ingresos
- Aumenta los gastos

#### **CRÉDITO (ABONO) HABER**

- Disminuye el activo
- Aumenta el patrimonio
- Aumenta el Pasivo
- Aumenta los ingresos
- Disminuye los gastos

**Facturas:** Son documentos legales que sirven para documentar las ventas al contado o al crédito.

**Notas de Crédito:** para registrar aumentos o recargos de operaciones ya facturadas.

**Notas de Débito:** Para registrar devoluciones o descuentos en operaciones ya facturadas.

Las Notas de Crédito y Débito, deben otorgarse en original al cliente, las copias con firma y sello de recepción y registrarse cronológicamente en la contabilidad en el plazo de dos meses contados a partir de la fecha de emisión de la factura, para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria.

Empresa Papelería y Cacharrería La Gran Fortuna  
Nit 69030950-1 / Régimen Común  
Nombre Propietario **AGLAY LILIAM MELO ROMERO**  
NOTA DE CRÉDITO No. XXXX  
Fecha: Tipo de Pago:  
Nombre: Nit:  
Dirección: Vendedor:  
Descripción Cantidad Código Precio Unitario Total  
Se hacen pagos trimestrales, No Retener  
ORIGINAL: Blanco Cliente - DUPLICADO: Verde Contabilidad - TRIPLICADO: Amarillo  
Archivo

[illegible]

**Recibos de Caja:** Documento de uso interno que sirve para comprobar el abono o cancelación de una factura.

Figura 2. Recibos de Caja

|                                                                                   |             |                                                                                                                                                                                                        |  |                                 |     |     |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------|-----|-----|--|--|
|  |             | <b>Papelería y Cacharrería</b><br><b>La Gran Fortuna</b><br>Aglay Liliam Melo Romero<br>Nit. 69030950-1<br>Régimen Común<br>Calle 3 N°. 10-03 Telefax: (092) 8292203<br>Santander de Quilichao, Cauca. |  | <b>Recibo de Caja</b><br>N° 363 |     |     |  |  |
|                                                                                   |             | <table border="1"> <tr> <td>DÍA</td> <td>MES</td> <td>AÑO</td> </tr> </table>                                                                                                                          |  | DÍA                             | MES | AÑO |  |  |
| DÍA                                                                               | MES         | AÑO                                                                                                                                                                                                    |  |                                 |     |     |  |  |
| Recibido de:                                                                      |             |                                                                                                                                                                                                        |  |                                 |     |     |  |  |
| La suma de:                                                                       |             |                                                                                                                                                                                                        |  |                                 |     |     |  |  |
| \$                                                                                |             |                                                                                                                                                                                                        |  |                                 |     |     |  |  |
| Por concepto de facturas No:                                                      |             |                                                                                                                                                                                                        |  |                                 |     |     |  |  |
|                                                                                   |             |                                                                                                                                                                                                        |  |                                 |     |     |  |  |
|                                                                                   |             |                                                                                                                                                                                                        |  |                                 |     |     |  |  |
| En Cheque No:                                                                     |             | Banco                                                                                                                                                                                                  |  | Efectivo                        |     |     |  |  |
| Valor Factura                                                                     | Deducciones |                                                                                                                                                                                                        |  |                                 |     |     |  |  |
|                                                                                   |             |                                                                                                                                                                                                        |  | Cajero                          |     |     |  |  |

Fuente: Empresa Papelería y Cacharrería La Gran Fortuna

**Notas de devolución:** se utiliza para documentar el ingreso de productos defectuosos a la bodega y respaldar la elaboración de notas de crédito.

**Orden de Pedido:** Documento de uso interno que se utiliza para que el cliente haga su pedido, ingresarlo al sistema y despachar el producto para luego facturar.

**Cheque Boucher:** Documento de uso interno que se usa para pagar a proveedores. Registrándose las cuentas contables que corresponden, y el concepto del pago.

## CONCLUSIONES

Antes de iniciar la elaboración de un manual se necesita planear el tiempo para investigar las características particulares de la entidad, el tipo de organización, el sistema de control que posee, la entrevista con los encargados de cada tarea, la inspección de documentos (memos, libros) que revelen lo que se hace en la empresa, el tiempo para observar en el lugar de los hechos la realización de los procesos, análisis de alternativas y la elaboración propia del manual.

El control interno debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización, debe consistir en un sistema que permita tener una confianza moderada de que sus acciones administrativas se ajustan a los objetivos y normas (legales y estatutarias) aplicables a la organización y un excesivo control puede ser costoso y contraproducente. Además, debe tenerse cuidado al diseñarlo, porque las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de creatividad de los empleados.

La elaboración y aplicación de los manuales administrativo y contable, son piezas fundamentales para proteger los recursos de la empresa, garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las operaciones y punto de partida, para conocer la eficiencia del sistema de control interno y poder evaluarlo.

Los manuales que se elaboran están orientados a las políticas administrativas, los métodos y procedimientos que están relacionados, en primer lugar, con el debido acatamiento de las disposiciones legales, reglamentarias y la adhesión a las políticas de los niveles de dirección y administración y, en segundo lugar, con la eficiencia de las operaciones.

El costo de un sistema de control interno se debe diferenciar por el beneficio general que produce al minimizar los riesgos y el impacto que tiene en el cumplimiento de los objetivos de la empresa; como consecuencia, en el proceso de diseño del sistema de control interno conviene considerar que los procedimientos que se dictan no resulten onerosos a la entidad.

## **RECOMENDACIONES**

Al diseñar un sistema de control interno se recomienda realizar un análisis de los procesos y funciones de cada una de las áreas o departamentos integrantes de la organización con el fin de identificar las debilidades inherentes, conocer los riesgos y, derivado de ello, definir las medidas a utilizar para reducirlos.

Se sugiere que los manuales administrativo y contable que forman parte del presente trabajo de tesis, se den a conocer a la unidad objeto de análisis para su aplicación en el desarrollo de sus operaciones habituales.

Se propone que la unidad de análisis evalúe periódicamente los manuales administrativo y contable, para establecer la correcta ejecución de las operaciones con el fin de preservar la eficacia, eficiencia y economía de la organización; y de ser el caso, realice las actualizaciones necesarias que deberán ser aprobadas por la autoridad de ésta. Las actualizaciones se deberán producir cada vez que los encargados del control interno, de común acuerdo con los empleados responsables de cada área, lleguen a la conclusión de que un proceso determinado se debe modificar.

Para que un sistema de control interno funcione con eficiencia se recomienda contar con programas de entrenamiento, motivación, participación y remuneración apropiada del recurso humano; creando en ella una cultura empresarial encaminada a evitar operaciones fraudulentas.

## BIBLIOGRAFIA

- ✓ **ALONZO OJEDA**, Rebeca. Diseño e implementación de un Sistema de Procedimientos Integrados y Automatizados de control en el área de inventarios de la empresa agropecuaria “Las Vera paces”. Práctica Empresarial Dirigida. Guatemala; Universidad Panamericana, facultad de Comunicaciones. Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, 2011. p. 22.
- ✓ **ARANGO**, Martin Darío, **ZAPATA**, Julián Andrés, **JAIMES** Wilson Adarme. Aplicación del modelo de inventario manejado por el vendedor en una empresa del sector alimentario colombiano. En: Revista EIA, Escuela de Ingeniería de Antioquia. ISSN 1794-1237 Numero 15, p.21-32. Julio 2011
- ✓ **CATÁCORA**, F. "Sistemas y procedimientos contables", Primera edición (1996), Editorial Mc Gran Hill, Venezuela **CEPEDA**, Gustavo, Auditoría y Control Interno, Primera Edición, Editorial McGran-Hill – México; 1997
- ✓ **CEPEDA ALONSO**, Gustavo. AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO. Editorial Nomos, S. A. Primera Edición, Colombia 1997. Pp 234.
- ✓ **ESTUPIÑÁN**, Gaitán, Rodrigo. Control interno y fraudes, ECOE Ediciones. 1ª edición. Bogotá D.C, 2.002. pp.50.
- ✓ **GUTIERREZ M**, Ana E. Control Interno del Inventario de Materiales C.A. Enelven Distribuidora (Eneldis). Tesis de Postgrado en Contaduría. Maracaibo; Universidad Centro occidental Lisandro Alvarado, Decanato de Ciencias Económicas y Sociales, 2005. p. 51
- ✓ **HOLMES**, Arthur W., C. P. A. Auditoría, principios y procedimientos, Tomo I, Unión Tipográfica, Editorial Hispanoamericana, Segunda Impresión, México 1979. Pp 460.
- ✓ **LEONARD**, W. Auditoría Administrativa. Evaluación de métodos y Eficiencia Administrativa, Primera Edición, Editorial Diana – México; 1990.
- ✓ **MONTILLA**, Omar de Jesús y **HERRERA**, Luis Guillermo. El deber de la auditoria.

- ✓ **MONTILLA**, Omar de Jesús. Modelo para evaluación de gestión de empresas industriales del subsector de cosméticos. Reconocido Colciencias, 2002. En: Univ. Icesi, Estudios Gerenciales No. 92, Julio-Septiembre 2004.
- ✓ **PARADA**, Oscar. Un enfoque multicriterio para la toma de decisiones en la gestión de inventarios. En: Cuad. Adm. Bogotá (Colombia), 22 (38): 169-187, enero-junio de 2009
- ✓ **POCH, R.** "Manual de control interno", Editorial Gestión 2000, Segunda edición, Barcelona.
- ✓ **PLASENCIA**, Carolina. El sistema de control interno: garantía del logro de los objetivos. En: Medisan. 2010. Vol. 14, n°5. p 586-590.
- ✓ **REDONDO**, A. "Curso práctico de Contabilidad General", Décima Edición, Editorial Centro Contable Venezolano
- ✓ **SILVESTRINI RUIZ**, María y **VARGAS JORGE**, Jacqueline. Fuentes de Información primarias, secundarias y terciarias, Enero 2008.
- ✓ **VILLORIA**, Norka. Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización. En: Actualidad Contable FACES. 2005. Vol. 8, n° 11. p 87-92.

#### **DOCUMENTOS ELECTRONICOS CONSULTADOS:**

- [http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3046.pdf](http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3046.pdf)
- <http://www.monografias.com/inventarios>
- <http://www.monografias.com/control>

## Anexo A.

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DE INVENTARIO

A continuación se presenta un cuestionario de control interno sobre inventario realizado a los propietarios, quien conoce sobre los procesos que se realizan en la empresa Papelería y Cacharrería la Gran Fortuna.

| <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO INVENTARIOS</b>                                              | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>OBSERVACION</b>                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ¿La empresa cuenta con controles internos de inventarios?                                    | X         |           | La empresa maneja formatos (minutas) donde se suministra información y se realiza seguimientos de los procesos y procedimientos realizados.                              |
| 2. ¿Considera usted que los controles internos de inventarios son los adecuados?                |           | X         | Falta profundizar en controles de observación, inspección que fortalezca los formatos utilizados.                                                                        |
| 3. ¿Se sigue un sistema de inventario para existencias?                                         | X         |           | Se lleva un sistema de inventarios permanentes.                                                                                                                          |
| 4. ¿Cree usted que se está utilizando la tecnología adecuada para el manejo de los inventarios? | X         |           | La implementación del Software Shop Comodin proporcionó fuerza al trabajo de inventarios.                                                                                |
| 5. ¿Se cuenta con políticas establecidas para el manejo de inventarios?                         |           | X         | Debido al crecimiento de la empresa se ha quedado corta en definir y segregar funciones en los procesos realizados por la compañía para un óptimo manejo de inventarios. |
| 6. ¿Se realiza un inventario físico para contrastar las cifras del inventario?                  | X         |           | Se realiza un cronograma de actividades y se asignan funciones para el conteo de existencias en las bodegas de la empresa.                                               |
| 7. De quien depende el departamento de inventarios?                                             |           |           | De la administración?                                                                                                                                                    |

|                                                                                                                                                           |   |   |                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8. ¿Están todas las existencias centralizadas en una sola bodega?                                                                                         | X |   | Sí, hay una sola bodega.                                                                                                                                                               |
| 9. ¿Están aseguradas las existencias?                                                                                                                     | X |   | Se cuenta con vigente pólizas.                                                                                                                                                         |
| 10. ¿Están las existencias custodiadas y se permite el acceso solo al personal autorizado?                                                                |   | X | En el almacenamiento se concentran simultáneamente funciones, lo que hace que haya libre acceso a las bodegas.                                                                         |
| 11. ¿Están claramente fijada la responsabilidad de cada uno de los encargados de bodega para la custodia de las existencias?                              |   | X | Se convierte los inventarios en la responsabilidad para todo el personal debido a las simultaneas actividades y personal que se presentan en el                                        |
| 12. ¿Se almacenan las existencias de manera ordenada y sistematizada?                                                                                     | X |   | Existe un control de información (nomenclaturas)                                                                                                                                       |
| 13. ¿Se lleva un adecuado control de las existencias a fin de no tener volúmenes inadecuados que permitan que estas se vuelvan obsoletas o se deterioren? | X |   | Se realizan eventualmente y con relación a los pedidos con el fin de minimizar el riesgo de deterioro del producto y el tiempo de caducidad con respecto a las políticas del cliente.  |
| 14. ¿Aprueba un solo funcionario el retiro de existencias por anticuadas, inservibles o deterioradas?                                                     | X |   | Se maneja un control de calidad para la protección de las unidades enfocada al cliente.                                                                                                |
| 15. ¿Se aclaran y se concilian correctamente las diferencias de inventario?                                                                               |   | X | La realización de conteo físico de unidades y la contratación de cifras del inventario, es tomado como un deber pero no se analizan las causas de las diferencias por falta de tiempo. |
| 16. ¿Se analizan los registros de inventarios u otros datos para determinar la rotación de existencias, si son excesivas u obsoletas?                     | X |   | Debido al producto se debe tener márgenes de unidades en existencias debido a la caducidad y políticas del cliente.                                                                    |

|                                                                                                                                                                                                 |  |   |                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 17. ¿Se verifica la entrada de existencias previamente a la autorización de una devolución?                                                                                                     |  | X | No hay personal responsable directo de devolución del producto.                                                                                      |
| 18. ¿Los registros contables de inventario los lleva una persona ajena al encargado de bodega?                                                                                                  |  | X | Los almacenistas que se encuentran en la bodega son los que realizan las salidas y entradas.                                                         |
| 19. ¿Realiza inventarios físicos periódicamente de las existencias la persona designada para llevar los registros?                                                                              |  | X | La persona que realiza el registro de las realizadas se basa en información por el almacenista por lo cual no realiza observación directa y conteos. |
| 20. ¿Cada cuánto se realiza auditoria al inventario de producto terminado?<br>a. Cada seis meses<br>b. Una vez al año<br>c. Esporádicamente<br>d. Otros <u>Nunca</u>                            |  |   |                                                                                                                                                      |
| 21. En qué área se presentan mayor dificultad de poco control de inventarios en fechas especiales como Diciembre?<br><br>a. Almacén<br><b>b. Despacho</b><br>c. Distribución<br>d. Facturación. |  |   |                                                                                                                                                      |