

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO AL CICLO DE
INVENTARIO: AGENCIA CAUCHOSOL DEL OCCIDENTE SAS.

KAREN STEFANNY LÓPEZ RODRIGUEZ

VANESA MELECIO BALANTA

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA

SANTIAGO DE CALI

2017

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO AL CICLO DE
INVENTARIO: AGENCIA CAUCHOSOL DEL OCCIDENTE SAS.

KAREN STEFANNY LÓPEZ RODRIGUEZ

VANESA MELECIO BALANTA

Anteproyecto presentado para optar al título de Contador Público.

Director de trabajo de grado:

Manuel Paz

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA

SANTIAGO DE CALI

2017

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del jurado

Firma del jurado

Cali,

DEDICATORIA

A Dios.

Por habernos permitido llegar hasta aquí, por brindarnos salud para lograr todos nuestros objetivos y llenarnos de su amor.

A nuestros padres.

A ellos por apoyarnos en todo momento, por guiarnos en nuestros caminos día a día. Por los valores que nos han inculcado, por darnos la oportunidad de seguir adelante y por esos esfuerzos infinitos que han hecho para que nosotros seamos personas de bien.

CONTENIDO

	Pág.
1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO	12
1.1 TITULO DEL PROYECTO.....	12
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACION	14
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
1.5 AREA TEMATICA	15
1.6 OBJETIVOS.....	15
1.7 JUSTIFICACIÓN	15
1.8 MARCO DE REFERENCIA	17
1.9 ASPECTOS METODOLOGICOS	34
2 DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA	36
2.1 ANALISIS INTERNO	36
2.2 ORGANIGRAMA.....	38
2.3 ANALISIS Y RECOMENDACIONES DEL FLUJOGRAMA.....	53
2.4 ANALISIS DE LA MATRIZ DE RIESGOS	55
2.5 MATRIZ DE ANALISIS DE DATOS (ANALISIS DESCRIPTIVO).....	63
3 CONCLUSIONES.....	69
4 RECOMENDACIONES.....	70
5 BIBLIOGRAFÍA.....	71
6 ANEXOS	73

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama.....	38
Figura 2 .Organigrama área de bodega	39
Figura 3 .Pedidos del mayor	40
Figura 4 .Flujograma recepción de mercancía	42
Figura 5 .Flujograma mercancía en garantía y en devolución	46
Figura 6 .Flujograma de despacho de la mercancía	51

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Tabulación del cuestionario de control interno.....	59
--	----

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Matriz de riesgos área de inventario.....	58
Cuadro 2. Plan de mejoramiento	60
Cuadro 3. Matriz de análisis de datos.....	63
Cuadro 4. Matriz análisis de datos, Ambiente de control	64
Cuadro 5. Matriz de análisis de datos, Riesgo	65
Cuadro 6. Matriz de análisis de datos, Comunicación.....	66

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Lista de documentos recibidos	73
Anexo B. Carta de solicitud de documentos	74
Anexo C. Cuestionario de control interno para inventarios.....	75
Anexo D. Entrevista ambiente de control interno- inventario.....	77

RESUMEN

Este proyecto de investigación se centra en la evaluación del sistema de control interno al área de inventarios en la agencia Cauchosol del Occidente SAS.

Se aplican métodos de investigación tales como un cuestionario de veintidós preguntas enfocadas en el control interno de los inventarios dirigido al personal medio del área de bodega, entrevistas de diez preguntas enfocadas al procedimientos, políticas, riesgos y control del área de inventarios y su personal, al personal directivo y análisis descriptivo tanto de los métodos anteriores como de flujogramas y organigramas, logrando así que se realizarán matrices de riesgo y análisis teniendo en cuenta los métodos del control interno.

Palabras clave: control, inventarios, riesgos, procesos, procedimientos, control interno.

ABSTRACT

This research project focuses on the evaluation of the internal control system to the inventory area at the agency Cauchosol del Occidente SAS; Research methods are applied such as a questionnaire of twenty-two questions focused on internal inventory control directed to the average warehouse staff, interviews of ten questions focused on the procedures, policies, risks and control of the inventory area and their personnel at Management personnel and descriptive analysis of the previous methods as well as flowcharts and organizational charts, thus achieving risk matrices and analysis taking into account the methods of internal control.

Keywords: control, risk, process, procedures, internal control, inventories.

INTRODUCCIÓN

En las empresas comerciales es vital tener una correcta gestión de inventarios y políticas concretas establecidas que faciliten la forma como se gestiona el inventario, ya que este es la razón básica principal de los ingresos de estas entidades, pues constituyen la razón de su actividad principal.

El presente proyecto de investigación tiene como eje de estudio la gestión de los inventarios en la Agencia Cauchosol del occidente SAS, empresa comercial de calzado.

El ideal es realizar un análisis de los procesos que se utilizan para administrar los inventarios en esta compañía a la luz de los conceptos propuestos por el marco COSO, que es uno de los marcos más aceptados entre las organizaciones para gestionar, diseñar y evaluar el control interno.

La determinación de un adecuado ambiente de control, es crucial para determinar el control interno de las entidades, por eso se utilizarán diferentes técnicas para evaluar este componente de control interno analizando su estructura y así establecer los riesgos que se enfrentan y las respuestas que está teniendo la entidad.

Se considera indispensable y pertinente la realización de este trabajo para contribuir a la detección y diagnóstico de los procedimientos estipulados y la evaluación de los controles internos establecidos.

1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO

1.1 TITULO DEL PROYECTO

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO AL CICLO DE INVENTARIO: AGENCIA CAUCHOSOL DEL OCCIDENTE SAS

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Agencia Cauchosol del occidente SAS como empresa comercial maneja grandes cantidades de inventario, ya que este es la parte principal de su desarrollo económico y permite llevar a cabo la actividad principal.

De acuerdo a lo anterior y al análisis realizado de la empresa Cauchosol del occidente SAS, se pueden detectar ciertas inconsistencias en el área de inventarios, que no permiten determinar con exactitud la disponibilidad de mercancía con la que cuenta la empresa para cubrir los pedidos generados. Dicho problema evidencia:

- Falta de capacitaciones idóneas al personal que maneja inventarios y en la gestión realizada en tiendas.
- La carencia de manuales de procesos para el área de inventarios y en general ausencia de procedimientos y políticas administrativas establecidas en manuales, lo cual genera que en la empresa haya desconcierto de las actividades y procedimientos que debe realizar los demás.
- Inconsistencias durante el proceso de toma de las referencias electrónicas en la mercancía que ingresa, pues no se realiza una adecuada revisión, con el fin de ubicar el producto adecuado en la bodega que le corresponde, ya sea mercancía en consignación, venta al mayor o garantía. Por tal motivo la empresa puede perder posibilidades de venta, debido a que el sistema POS (Por sus siglas en

ingles point of sale, es un software para el manejo del sistema de ventas que permite tener un control de las mismas y del inventario con el que se cuenta), que se maneja para el registro de la mercancía para controlar entradas y salidas muestra mercancía disponible que a la hora de confrontarse con el físico se determina no está apta para la venta o se encuentra como faltante. No existen datos confiables que reflejen la realidad, afectando la operatividad organizacional.

Con referencia al punto anterior existen tres plantas para almacenar la mercancía planta 1, donde se registra la mercancía propia, es decir la que se destina para la venta del mercado estipulado por la agencia como Mayor, que es la venta de calzado a pequeños comerciantes en grandes cantidades; planta 01B, donde se agrupa toda la mercancía que es devuelta a la compañía por concepto de garantías, es decir que tiene algún defecto que la empresa puede arreglar trasladándola a Stanton que es la organización que fabrica el calzado, o en caso tal otorgar una mercancía nueva al cliente y; planta 3, representa los artículos que son entregados en consignación a las diferentes cadenas (Spring, éxito, Falabella, Cencosud); al momento de ingresar la mercancía electrónicamente se están presentando inconsistencias en el pitado alternado la información que se utiliza para cubrir los pedidos de las ventas; igualmente en las tiendas y cadenas se debe realizar un desgaste del personal de inventarios para cuadrar las referencias ingresadas en el POS (Por sus siglas en ingles point of sale, es un software para el manejo del sistema de ventas que permite tener un control de las mismas y del inventario con el que se cuenta con físico que presentan descuadres).

Todo esto se articula con las dos primeras evidencias señaladas anteriormente (ingreso electrónico de la mercancía correspondiente y desgaste de personal en las tiendas), las cuales interfieren en el logro del objetivo principal de la compañía.

Una de las áreas más críticas en cuanto al manejo del inventario se presenta en las cadenas especificadas anteriormente, Spring, Falabella, Éxito, Cencosud entre

otros, lo que puede traducirse en pérdida de ventas, pues en caso de ser demanda por un cliente una referencia que presenta inconsistencias la venta no se podría llevar a cabo, restándole competitividad y confiabilidad a la organización alterando la fidelización de los clientes.

Es necesario que la organización cuente con un apropiado manejo de los inventarios y priorizar un adecuado control interno para lograr el cumplimiento de los objetivos trazados. Dicho esto, si la empresa incurre en la problemática a largo tiempo puede presentar pérdida en la confianza en el sistema de información, en mediano plazo afectaría ingresos/ventas, ya que no se encuentra el inventario deseado por el cliente; para ello se deberán implementar estrategias que ayuden en la disminución del problema como capacitaciones efectivas antes de entrar al cargo correspondiente y durante el tiempo que pasen en el área, y generar un manual de procesos y procedimientos adecuado.

1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACION

Teniendo en cuenta dicho planteamiento nos podemos preguntar:

¿Cómo la falta de un sistema de control interno estructurado sobre los inventarios afecta las ventas de la empresa?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Qué problemas existen en el sistema de control interno orientado al área de inventarios?
- ¿Cómo funciona el manejo de los inventarios dentro de la organización?
- ¿Cuál es la alternativa más acertada para rectificar las posibles falencias encontradas?
- ¿Qué políticas para el área de inventario hay?
- ¿Los procedimientos del área de inventarios están estipulados en manuales?

- ¿Cómo están segregadas las funciones?
- ¿Qué actividades de control aplica la empresa?
- ¿Qué métodos de evaluación utilizan para el área de inventarios?

1.5 AREA TEMATICA

Para la investigación es abordada el área de control interno.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo general. Evaluar el sistema de control interno del ciclo de inventarios para que la organización sea eficiente y cumpla con sus metas y objetivos.

1.6.2 Objetivos específicos.

- Analizar la estructura del área de inventarios
- Determinar la eficacia y eficiencia de los controles existentes en el área de inventarios.
- Identificar los riesgos inherentes presentes en el área de inventario.

1.7 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación busca mediante la aplicación de la teoría y conceptos contables evaluar el sistema de control interno del inventario en la Agencia Cauchosol del occidente SAS, la cual se clasifica como comercial; por ende los inventarios que son parte primordial en el desarrollo de la actividad económica y representan una fracción significativa de los activos corrientes en los estados financieros de la organización, por ejemplo en la empresa a analizar, esta relación a corte del 31 de Diciembre del 2016 corresponde a un 32%, es allí donde cobra

relevancia uno de los objetivos del control interno que prioriza la salvaguardia de los activos y para contar con la suficiencia y confiabilidad de la información financiera generada y el cumplimiento cabal de los objetivos que entre ellos se encuentra es la generación de utilidades procedentes de la ejecución de su actividad principal.

Reconociendo lo expresado anteriormente es trascendental que por medio de la aplicación de los diferentes métodos de investigación, se defina de forma clara los problemas que afronta la organización en el manejo de inventarios, como se citó en el planteamiento del problema, con dichas falencias se espera que al término del proyecto se logre realizar un diagnóstico certero para así delinear el camino que contribuya a la toma de decisiones concretas que sean útiles para el alcance de los objetivos principales de Cauchosol del occidente.

Como uno de los objetivos de este trabajo de investigación es analizar la estructura del área de inventarios de la empresa y la forma como debería entrelazarse con el correcto funcionamiento de un sistema de control interno, se requiere prestar adecuada atención a la forma como la empresa ha establecido el componente principal del control interno que según el COSO es el ambiente de control, para así determinar la fortaleza de los mismos y establecer los parámetros que se deben seguir para mejorar. Para ello se deberá examinar los manuales de procedimientos y procesos estandarizados, políticas administrativas internas, código de ética, organigrama y flujogramas, si se determina que estos son débiles e insuficientes podría traducirse en puntos importantes por mejorar haciendo que se pueda traducir en pérdida de ventas por la falta de un inventario efectivo y por la falta de políticas claras que orienten el actuar frente a eventualidades o problemas que surjan en el giro ordinario del negocio; por lo tanto es vital que por medio de la investigación realizada se pueda resaltar la trascendencia de su creación, organización e implementación adecuada. Se espera que esta investigación sirva como guía para mejorar los aspectos que están generando dificultades y efectos adversos para la compañía.

1.8 MARCO DE REFERENCIA

Para el trabajo son tomados como antecedentes los siguientes:

López, A. L. (2011) (Control interno al ciclo de inventarios y su impacto en la ferretería Ángel López) Universidad técnica de Ambato, Ambato – Ecuador

López en su investigación detectó que no existe un adecuado control, lo que ha impedido al gerente una toma de decisiones efectiva para el mejoramiento de los resultados económicos.

La rentabilidad de la empresa se ha visto deteriorada por diferentes causas entre ellas la falta de políticas hacia la satisfacción de los requerimientos de los clientes y la aplicación de procedimientos inadecuados en el ciclo de inventarios.

Por otra parte, se recomienda la importancia de implementar políticas y manuales de procesos dentro de la organización e implementar el modelo COSO.

Segovia, R. C. (2002) (Diseño de un modelo de sistema de control interno administrativo y de gestión para el departamento de logística de una compañía comercializadora de semillas) Universidad del valle, Cali, Valle.

El estudio realizado por Segovia concluye que existen muchas falencias en el control interno de la entidad pues falta organización, una correcta determinación de los ciclos operativos, las responsabilidades y una correcta comunicación para garantizar el cumplimiento del diseño propuesto.

Teniendo en cuenta que esta empresa es comercializadora internacional de semillas requería de procedimientos claros para completar esta labor de forma acertada, evitando problemas legales.

Bolaños, Cortes & Delgado (2011) (Revisión y documentación del sistema de control interno para los procesos de inventarios y cartera de la compañía COMFASUAREZ SAS) Universidad San Buenaventura-Cali-Valle.

Los autores recomiendan realizar revisiones de las actividades diarias ejecutadas en cada proceso, para el desarrollo de su actividad económica, teniendo como fin la implementación de un sistema de control interno, el cual permita identificar, gestionar y controlar riesgos relacionados con las operaciones.

Tener en cuenta los proyectos desarrollados para los procesos de inventarios y así estudiar la posibilidad de implementarlos dentro de la compañía, lo cual puede dar mayor eficiencia y eficacia en los procesos objetos de estudio y de igual forma, se pueden tomar como guía para evaluar el sistema de control interno en otros procesos operativos.

1.8.1 Marco teórico. Para la presente investigación, se plantean los conceptos que ayudan a fundamentar el trabajo; para ello se busca explorar en distintas fuentes sobre el control interno, con la finalidad de que oriente el trabajo.

Inventario. El inventario es conocido como el almacenamiento de material, ya sea que requiera un proceso de transformación más adelante o esté totalmente terminado en su momento. Se establece que este proceso se realiza en los hogares con la necesidad de satisfacer las necesidades, lo cual da a entender que desde tiempos atrás se viene implementando esta idea.

“En épocas pasadas, los egipcios y demás pueblos en la antigüedad, se acostumbraron almacenar grandes cantidades de alimentos para así utilizarlos en los tiempos de sequía o calamidades. Así surge o nace el problema de los inventarios, como una forma de hacer frente a los periodos de escasez, que le aseguraban la subsistencia y el desarrollo de sus actividades normales. Esta forma de almacenamiento de todos los bienes y alimentos necesarios para sobrevivir motivó la existencia de los inventarios.” *Ríos G. (2012)*

En la actualidad podemos encontrar no solo pueblos o regiones que empleen este método, sino que se formalizaron empresas cuya actividad económica hace que el manejo y control de los inventarios sea de suma importancia; porque estos son quienes logran que subsistan. Este tipo de empresa se le denomina comerciales,

las cuales compran y venden mercancía, ya sea en grandes o pocas cantidades sirviendo así al consumidor final como un intermediario entre el productor y él; para ello utilizan almacenes, bodegas etc. para guardar la materia prima o el producto terminado.

En este sentido Díaz (2007) hace referencia a los inventarios diciendo que “son la cantidad de bienes que mantiene una empresa en existencia hasta un momento dado” (p 3).

Tipos de inventario.

Materia prima. Es aquella que requiere sufrir un proceso de transformación para convertirse en producto terminado disponible para la venta.

Producto en proceso. Inventario que ha sufrido transformaciones pero que aún requiere modificaciones pertinentes para estar totalmente listo para la venta.

Producto terminado. Mercancía que ha sufrido el adecuado proceso de transformación y se encuentra en condiciones óptimas para ser vendido a los clientes.

Materiales, suministros y componentes. Bienes que se requieren para el correcto funcionamiento de la empresa o para adecuar su maquinaria y son indispensables para la terminación del producto o bien destinado a ser comercializado.

Inventario en tránsito. Materiales que se encuentran en movimiento, ya sea porque se están trasladando para dar facilidad de acceso al cliente o la empresa desea ubicarlos en un lugar diferente que es más conveniente.

Inventario en consignación. Corresponde a aquellos materiales que, aun siendo propiedad de la empresa se encuentran en instalaciones distintas (almacenes para ser exhibidos y vendidos o donde están los clientes) con el objetivo de acelerar y mejorar el proceso de ventas.

Inventario en cuarentena. Es aquel inventario que está en las bodegas de la empresa pero que requiere de un tratamiento diferencial para poder estar disponible de nuevo.

Sistema de inventarios.

Sistema de inventario permanente. Es aquel en el cual se conoce de forma permanente la cantidad de inventario con el que se cuenta y es comúnmente utilizado en las empresas comerciales, para ello se cuenta con tres métodos de valuación para determinar existencias y el precio de las mismas UEPS (últimas en entrar y primeras en salir), PEPS (Primeras en entrar y primeras en salir) Promedio ponderado.

Sistema de inventario periódico. Es lo contrario al sistema permanente donde se requiere de un juego de inventarios para conocer las unidades con las que se cuentan.

Ahora teniendo en cuenta el significado de inventario como concepto vale la pena resaltar la importancia de tener un control adecuado del mismo, ya que como lo afirman Sierra, Virginia & García (2001) *“La deficiente administración de los inventarios provoca una serie de fallas en la operación que se refleja principalmente en los departamentos de ventas, producción y finanzas”* (p.11)

Control de inventarios. Wild (citado por Zapato, 2014) piensa que es trascendental gestionar adecuadamente los inventarios para garantizar la disponibilidad del mismo, de igual forma esto contribuye proporcionalmente al correcto funcionamiento de la organización para que se pueda satisfacer las necesidades del segmento de la población al que atiende como a sus clientes potenciales, se pueden presentar diferentes variables que no son de control absoluto de la entidad comercializadora, como lo es el comportamiento de la demanda, y el cumplimiento de los proveedores con la entrega de la mercancía

requerida, lo que puede generar incertidumbre y desabastecimiento de la mercancía que la empresa requiere para entregar y ofrecer a sus clientes.

Es allí donde juega un papel importante el correcto control que se tenga de los inventarios, al contar con existencias suficientes sin caer en el exceso de stock o carencia del mismo, para ello se vital contar con la coordinación de las diferentes áreas de la empresa que tienen influencia directa o indirecta con la misma (Compras, bodega, finanzas), para garantizar esta eficiencia es importante contar, además de coordinación, con un sistema de información competente que contribuya con este fin. De lo contrario puede significar para la empresa pérdidas debido a gastos extra en fletes, mantenimiento de inventario en bodega, reducción de utilidades; generación de notas crédito, pérdida de mercado por insatisfacción de la demanda, surtir pedidos de forma incompleta.

Según Wild (citado por Zapata, 2014) el propósito del control de inventarios es asegurar el funcionamiento de las actividades de la empresa mediante la optimización conjunta de los siguientes tres objetivos:

- Servicio al cliente: Satisfacer la demanda
- Costos de inventario: Adquisición.
- Costos operativos: Mantenimiento.

Se debe tener en cuenta que todos los inventarios no son iguales, por lo tanto deben fijarse políticas de administración de los mismos según sus necesidades como lo recomienda Wild (citado por Zapata, 2014):

- “El mismo nivel de disponibilidad para todos los productos.
- Minimizar el costo total de servicio.
- Concentrarse en los clientes más importantes.
- Aumentar el nivel de servicio para los productos más sensibles.
- Mayor disponibilidad para los productos más rentables.
- Mejor servicio para los productos con mayor rotación, reduciendo el

- servicio a aquellos que se mueven menos en la empresa.”

Para realizar una correcta gestión y control del inventario se debe realizar una acertada planificación de los mismos y establecer, por medio de un análisis cual es el inventario que tiene mayor rotación.

Control interno. El control interno es un proceso que ayuda a llegar a un fin; siendo logrado por las personas que trabajan en la entidad siguiendo una estructura fijado por la gerencia; Estupiñan, R (2006) (Administración o gestión de riesgos E.R.M y la auditoria interna)“ *políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizacionales diseñadas para proporcionar razonable confianza en que los objetivos de los negocios serán alcanzados y que los eventos indeseados serán prevenidos o detectados y corregidos*”, esto se realiza teniendo en cuenta los objetivos que plantea el control interno; los cuales ya se mencionaron anteriormente; esto con lleva a que haya una mejor administración dentro de la organización y que los bienes tanto públicos (impuestos) como privados se estén manejando adecuadamente.

Teniendo en cuenta lo anterior, las empresas deberían manejar un sistema de control interno el cual los ayudara a realizar eficientemente las operaciones para alcanzar los objetivos; Coopers and Lybrand (1997). “*Proceso ejecutado por los directores, la administración y el resto del personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable para alcanzar los objetivos siguientes: - Efectividad y eficiencia de las operaciones; - Confiabilidad en la información financiera; - Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables*” (p 04).

Existen tres clasificaciones generales de los objetivos del control interno según el marco COSO, (2013) que ayuda a tomar una guía para observar como las actividades están siendo llevadas a cabo:

Objetivo operativo: Está relacionado con la eficiencia

“La eficiencia está vinculada a utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta. Se trata de la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos, lo que supone una optimización” Pérez & Gardey, (2012)

Y eficacia Pérez & Merino, (2009) dicen que “Es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción”. Lograr lo propuesto independiente de la cantidad de recursos usados de las operaciones de la entidad, tanto financieras como operativas. Se deben establecer los ciclos operativos y entendiendo que cada uno de ellos se conforman por diversos procedimientos, se requiere conocer donde inicia cierta tarea y donde debe terminar, estos al ser ejecutados por el personal se debe indicar la responsabilidad que tiene en cada uno en los procedimientos adecuadamente detallados, de igual forma es necesario que sean correctamente evaluados por la administración para determinar su efectividad, por lo tanto deben establecerse indicadores y formas para evaluar este objetivo del control interno.

Por otro lado este objetivo también incluye el control de los recursos con los que se dispone, puede entenderse como la protección de los activos reduciendo la posibilidad de pérdidas. En cada procedimiento se debe establecer la forma como se controlara los recursos allí descritos. Según el COSO (2013) se establece la definición de los objetivos del control interno:

Objetivo de información. Ampliando la definición del marco COSO Toro, Fonteboa, Trabas & Santos (2005) determinan que incluye la información contable-financiera como la que no se relaciona con este tema, aunque los estados financieros son claves para la toma de decisiones de la empresa, existen informes internos que se generan y no son propiamente los estados financieros que deben ser totalmente confiables para poder ser tomados como base en actividades diarias de la empresa. Se debe determinar si las fuentes de comunicación son claras y útiles, si existe duplicidad en la información que puede afectar los procedimientos y

decisiones. De igual forma, se precisa determinar la forma de evaluar la calidad de la información para garantizar el cumplimiento de este objetivo.

Objetivos de cumplimiento. Son el cumplimiento cabal que debe tener la organización de las leyes y regulaciones gubernamentales o externas que le competen y las políticas y reglamentaciones internas con las que se cuentan. Cada trabajador, independiente del tiempo de vinculación que tenga debe conocer ampliamente los objetivos de la entidad, su misión, visión y políticas internas relativas al personal como el manual disciplinario, códigos de éticas, entre otros. Se debe tener en cuenta el recurso humano y articulado con el objetivo de información explicado anteriormente para que los empleados puedan responder efectivamente a los lineamientos escritos por la gerencia.

Según Del Toro, J.C, en conclusión el Control Interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos, a prevenir las pérdidas de recursos y a la obtención de la información más oportuna y eficaz. También puede reforzar la confianza de que la entidad cumple con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias. En resumen, puede ayudar a que una entidad llegue adonde quiere ir y evite peligros y sorpresas en el camino.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos del control interno se establecen unos componentes que ayudaran al logro de los mismos, los cuales son: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo.

Por otra parte se dice que para un buen manejo administrativo, el control interno plantea unos componentes lo cual ayuda a interrelacionar los procesos de la entidad; deja ver como las personas y entidad van de la mano este componente se denomina Ambiente de control, en él se muestra que las políticas y objetivos organizacionales que plantea la entidad no deben de estar por encima de la integridad de los trabajadores, está bien competir ya que ello ayuda a mejorar el conocimiento de los demás; Blanco, Y (2012) firma que *“el ambiente de control*

establece el tono de una organización, influyendo en la conciencia que la gente tiene sobre el control. Es el fundamento para el control interno efectivo, y provee disciplina y estructura”.

Siguiendo con los componentes se habla también de una evaluación de riesgos; con ello se entra a identificar los posibles riesgos que estén relacionados con el alcance de los objetivos, estos pueden ser internos o externos haciendo relación a la definición de Estupiñan, R (2006) “cada entidad afronta una variedad de riesgos de origen interno y externo que deben ser valorados”; por otra parte tenemos los riesgos que afectan la información financiera lo cual Blanco, Y (2012) dice que la valoración de riesgos de la entidad es un proceso que ayuda a identificar los riesgos y resultados que puedan surgir de ellos para propósitos de la presentación de informes financieros.

Según Blanco, Y (2012) las actividades de control son todas aquellas políticas y procedimientos que garantizan que se tomen las acciones adecuadas para tomar decisiones entorno a los riesgos que enfrentan las entidades.

También se encuentra el componente de información y comunicación, con este punto se pretende que las personas que integran la organización tengan facilidad para realizar sus funciones (responsabilidades), esto quiere decir que la información pertinente debe ser comunicada a quien sea necesario, con esto Estupiñan, R (2006) dice *“todo el personal debe recibir un claro, mensaje de la alta dirección en el sentido de que las responsabilidades del control deben ser tomadas muy seriamente. Ellos deben entender claramente el significado comunicativo de la inmediatez de la información”.*

Por último se debe realizar un seguimiento y supervisión de los controles para tomar acciones correctivas necesarias Blanco, Y (2012) *“la supervisión y seguimiento se realizan para asegurar que los controles continúan operando efectivamente”.*

Métodos para evaluar el sistema de control interno. Para evaluar un sistema de control interno, se tienen en cuenta tres métodos; en el desarrollo del trabajo se utilizarán para el logro de los objetivos.

Método descriptivo. En este se describe los procesos (actividades) y procedimientos que estén relacionados con el área a evaluar.

Método gráfico. Muestra de forma ilustrada (flujogramas) el paso a paso de los procedimientos.

Método de cuestionarios. Son cuestionarios que se tienen hechos previamente en donde se hacen preguntas respecto a los procedimientos, almacenajes, funciones y demás.

Más adelante del proyecto se podrá evidenciar el uso de estos métodos y los análisis respectivos que se les realizara.

Procesos. Siguiendo los objetivos planteados por el control interno vemos que hace referencia a la eficiencia y eficacia de las operaciones, estas con llevan unos procesos y procedimientos los cuales son contables y administrativos; los procesos contables son aquellos que se utilizan para tomar decisiones por medio de la información financiera que arroja a través del estado de resultado y balance general.

“Cada área en la compañía guarda estrecha relación con otra de las áreas, como es el caso de sistemas que se relaciona con el área de compras y bodega, ya que deben gestionar el manejo de los inventarios y que se hace por medio del sistema son los encargados de ingresar las ventas que se pasan del sistema POS a GES para ser usados posteriormente por el área contable con el fin de generar los estados financieros y responder con las obligaciones tributarias. Con esta información también trabaja el departamento comercial para poder detectar deficiencias en las ventas y así idear estrategias para comunicar a los diferentes vendedores del mayor y alternativas comerciales para las cadenas y los almacenes propios, de tal forma que se pueda generar el volumen de ventas adecuado para generar ganancia, objetivo principal de una empresa.” González, J.I

El proceso contable se logra a través de los movimientos (transacciones) que se realizan mes a mes y la recolección de la información financiera en las organizaciones con el fin de ver el manejo de los recursos; así lo muestra:

“Conjunto ordenado de etapas que se concretan en el reconocimiento y la revelación de las transacciones, los hechos y las operaciones financieras, económicas, sociales y ambientales que afectan la situación, la actividad y la capacidad para prestar servicios o generar flujo de recursos.” VIVA (empresa de vivienda de Antioquia)

También están los procesos administrativos, que son la forma de llevar a cabo la planificación, organización, dirección y control de todas aquellas actividades administrativas dentro de toda organización; con esto se puede decir que Macia, L. (2013) *“El proceso administrativo se entiende, cómo el conjunto de funciones que tienen cómo resultado final, el cumplimiento de los objetivos de una organización”*

Funciones del proceso administrativo. Según lo anterior se encuentran 4 funciones del proceso administrativo las cuales son:

Planeación. Se basa en elegir/seleccionar las acciones que sean necesarias para cumplir con los objetivos de la empresa, es decir las tomar decisiones pertinentes para llegar a las metas propuestas; según Gallo, L. (2011) la planificación *“consiste en visionar el futuro, prever las posibilidades de crecimiento y funcionamiento de la empresa, desarrollar objetivos empresariales y elegir el curso de acción para lograrlos” (p.44).*

Organización. Gallo, L (2011) dice que es disponer y coordinar recursos con los que la empresa cuenta para cumplir los objetivos de la planeación; es decir que el encargado de planear deberá destinar material, y personal que se encuentra dentro de la estructura que es la empresa para realzar las acciones(actividades).

Dirección. En esta función lo que se busca es coordinar y motivar por medio de un funcionario de alto mando a quienes son partícipes de las acciones del plan.

Control. Por último se deberá mirar si todo lo anterior está funcionando conforme a lo que se espera, con esto se quiere tener un seguimiento para que llegado el momento de tomar alguna acción necesaria para corregir algún fallo no tenga consecuencias significativas; dice que

“El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente” Fayol (citado por Gallo, L) (2011) (p.81).

Procedimientos. Por otra parte se encuentran los procedimientos, estos indican el cómo se debe hacer una tarea; dicha tarea se encuentra dentro de los procesos (actividades) de la organización, la mejor manera de mostrar los procedimientos es de forma escrita en documentos que en una empresa se conocen como manuales de procedimientos.

Según Rodríguez, J (2002) el procedimiento se realiza para mostrar los objetivos incorporando las políticas; es decir a la hora de crear el documento escrito de los procedimientos se debe tener una visión completa del área para unir las responsabilidades, con el que se quiere lograr y como se va a cumplir con dicho asunto.

Riesgos. El logro de los objetivos del sistema de control interno ayuda a que en las organizaciones el riesgo sea menor; con una buena administración se podrá saber de antemano algunos de los posibles riesgos que conlleva la actividad económica de la empresa, esto se logra evaluando el entorno, identificando las amenazas y oportunidades que se generen interna y externamente. El COSO II menciona que, existe una administración o gestión del riesgo empresarial definiéndolo;

“Como un proceso efectuado por la junta, administración y gerencia con la determinación de estrategias diseñadas para evitar eventos que puedan afectar y administrar los riesgos que se encuentren dentro de la cantidad de riesgo que una organización esté dispuesta aceptar en la búsqueda de valor para así proveer la seguridad necesaria en el logro de los objetivos” COSO II (citado por Estupiñan, 2006)

1.8.2 Marco conceptual.

Control interno. SEC (securities and Exchange comission): *“proceso diseñado bajo supervisión de los oficiales principales ejecutivos y financieros de los emisores, o personas que realizan similares funciones, efectuado por la junta de directivos, gerencia y otro personal de emisores, para proporcionar seguridad razonable con respecto a la confiabilidad de la información financiera y la preparación de estados financieros para propósitos externos”.*

Glenda Rivas: *“Se perfila en un tipo de control organizacional dirigido a regular el funcionamiento de las actividades operacionales que se desarrollan en una empresa, esto se conoce con el nombre de “Control Interno”.*

Es el plan de organización que adoptan las empresas, con los respectivos procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar mediante el establecimiento de medios adecuados para el logro de los objetivos administrativos.

Control. Federico Anzil: *“El control es el proceso de verificar el desempeño de distintas áreas o funciones de una organización.”*

Arribas, R (2013) dice que *“Es el proceso que usan los administradores para asegurarse de que las actividades realizadas se corresponden con los planes, el control también puede utilizarse para evaluar la eficacia del resto de las funciones administrativas: la planeación, la organización y la dirección.”*

Inventarios. Sistema de gestión de la calidad: *“El inventario es el conjunto de mercancías o artículos que tiene la empresa para comerciar con aquellos, permitiendo la compra y venta o la fabricación primero, antes de venderlos, en un periodo económico determinados. Deben aparecer en el grupo de activos circulantes”.*

Horngren Charles – Sundem Gary – Elliott Jhon: *“El inventario indica los bienes que mantiene la compañía para poder venderlo a sus clientes”.*

Hernando Díaz :*“Los inventarios están representados por aquellos bienes físicos destinados para la venta en el curso normal del negocio, así como aquellos que se encuentran en un proceso de producción o aquellos que se utilizarán en la producción de otros que se vayan a vender, sean o no fabricados por la empresa”.*

Jorge Gudiño: *“Constituye la existencia, a un precio de costo, de artículos comprados o que han sido producidos por la empresa para su comercialización.”*

Ciclos operativos. Se define como *“El ciclo operativo no es más que una medida de tiempo que transcurre entre la compra de materias primas para producir los artículos y el cobro del efectivo como pago de la venta realizada; está conformado por dos elementos determinantes de la liquidez”* (Finanzas; 2017)
<https://finanzasasca.wikispaces.com/Ciclo+Operativo>

COSO. Los nuevos conceptos del control interno: *“Es el resultado de la investigación de un grupo de trabajo integrado por la Comisión Treadway con el objetivo de definir un nuevo marco conceptual de Control Interno capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que se utilizan sobre este tema”.*

Coso 2013, marco integrado de control interno: *“Proporcionar liderazgo de pensamiento a través de la elaboración de marcos y directrices globales sobre la gestión del riesgo empresarial, el control interno y el fraude, diseñado para mejorar el desempeño y gestión organizacional y reducir el fraude en las organizaciones”*

Auditor de inventarios. Federation of Accountants (IFAC): el objetivo del auditor es obtener evidencia de auditoría suficiente y apropiada respecto de la existencia y condición del inventario (NIA) 501.

Rivera, J.L (revista Vertice): es el mejor procedimiento para tener confianza, certeza moral, en la cuantificación de su monto, clasificación y adecuada presentación en los estados financieros.

Procesos. Viva (empresa de vivienda de Antioquía): conjunto ordenado de etapas que se concretan en el reconocimiento y la revelación de las transacciones, los hechos y las operaciones financieras, económicas, sociales y ambientales que afectan la situación, la actividad y la capacidad para prestar servicios o generar flujo de recursos.

COSO II. proceso efectuado por la junta directiva o el concejo de administración, la alta gerencia y otro personal de un ente económico, mediante la determinación de una estrategia diseñada para identificar los eventos potenciales que le puedan afectar.

Estupiñan, R: proceso estructurado consistente y continuo a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afecten el poder alcanzar el logro de sus objetivos

Procedimientos. Rodríguez, J: el procedimiento se realiza para mostrar los objetivos incorporando las políticas.

Manuales. Gaitán, M. & Torrez, A: *“los manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque le permiten a cualquier organización normalizar su operación.”*

Manuales de procedimientos. Gaitán, M. & Torrez, A: *“documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización.”*

Riesgos. Departamento administrativo de la función pública: *“es la posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre los objetivos institucionales o del proceso. Se expresa en términos de probabilidad y consecuencias.”*

Deloitte: *“Riesgo es el impacto y la probabilidad de que una amenaza (o de una serie de eventos/ amenazas) puedan afectar de manera adversa la consecución de los objetivos.”*

Riesgo inherente. Departamento administrativo de la función pública: *“Es aquel al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto.”*

Deloitte: *“es el riesgo existente ante la ausencia de alguna acción que la dirección pueda tomar para alterar tanto la probabilidad o el impacto del mismo.”*

1.8.3 Marco legal.

1.8.3.1 Ley 1314 /09

Esta ley hace referencia a la regulación de los principios y normas de contabilidad financiera y de aseguramiento de la información aceptados en Colombia; que conformen un sistema único y homogéneo de alta calidad, comprensible y de forzosa observancia, donde los informes contables y, en particular, estados financieros, brinden información financiera comprensible, transparente, comparable, pertinente y confiable, útil para la toma de decisiones económicas.

1.8.3.2 Decreto 2649 /93

El decreto 2649 hace alusión a el cual se reglamenta la Contabilidad en General y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia.

1.8.3.3 Artículo 63.

Los inventarios representan bienes corporales destinados a la venta en el curso normal de los negocios, así como aquellos que se hallen en proceso de producción o que se utilizarán o consumirán en la producción de otros que van a ser vendidos.

1.8.3.4 DECRETO 2650/93

El Plan Único de Cuentas busca la uniformidad en el registro de las operaciones económicas realizadas por los comerciantes con el fin de permitir la transparencia de la información contable y por consiguiente, su claridad, confiabilidad y comparabilidad. En este se habla de los inventarios en la clase 1 activo, grupo 14 inventarios; Registra el valor de los elementos básicos adquiridos a nivel nacional o internacional, para uso en el proceso de fabricación o producción y que requieren procesamiento adicional.

1.8.3.5 INVENTARIOS NIC 2

Las NIC regulan la información que debe presentarse en los estados financieros y la manera en que esa información debe aparecer en éstos.

La NIC 2 menciona que su objetivo es prescribir el tratamiento de las existencias, mostrando el alcance de las valorizaciones, costes de adquisición y transformación, formulación e información a revelar.

1.8.4 Marco geográfico. El proyecto de evaluación del sistema de control de inventarios de la agencia Cauchosol del occidente SAS, se desarrollará en el departamento del Valle del Cauca, específicamente en el municipio ubicado al sur del departamento en el área metropolitana de Santiago de Cali; el proyecto se realizara sobre una empresa comercializadora de calzado en cuero la cual se ubica en la comuna 4 al nororiente de la ciudad en la calle 55n 5n-12 barrio flora industrial.

1.9 ASPECTOS METODOLOGICOS

1.9.1 Tipos de estudios. El tipo de estudio a utilizar en este trabajo será el descriptivo y cualitativo teniendo como base la información recolectada.

1.9.1.1 Descriptivo Por medio del análisis se busca comprender y estudiar las diferentes situaciones de la organización, en cuanto a la gestión de los inventarios y control interno, teniendo en cuenta las actividades, procesos y personal involucrados en esta área.

1.9.1.2 Cualitativo Por medio de entrevistas y la observación de documentos pertinentes para interpretar y analizar la relación de la información que se obtenga a través de una matriz de análisis, teniendo en cuenta los procedimientos y el personal involucrado.

1.9.2 Método de investigación. Según la apreciación de A.I. Cervo y P.A. Bervian, el método se entiende como cada uno de los pasos que se deben desarrollar en la investigación y demostración de la verdad.

A continuación se citan los métodos de investigación a utilizar en la realización del trabajo en mención (p. 03).

1.9.2.1 **Método de cuestionario.** En este caso se realiza un cuestionario con las preguntas adecuadas para el área de inventarios con el fin de conocer acerca de las funciones, procedimientos, almacenajes; esto será para los encargados del área de inventarios, que se seleccionarán aleatoriamente.

1.9.2.2 **Método de análisis.** De acuerdo con el planteamiento de Carlos Méndez, el análisis se origina cuando se empiezan a identificar las variables de causa-efecto y se sintetiza la información generada para crear conclusiones. Por lo tanto la idea principal es desglosar la información recolectada de las diferentes herramientas para, por medio de una síntesis adecuada y competente desarrollar la pregunta de investigación.

1.9.2.3 **Método de entrevista.** En este caso se usara esta técnica para obtener información de los controles, procedimientos y personal del área a evaluar, la entrevista se hace a encargados de mandos altos como directores y jefes.

1.9.3 Fuentes y técnicas para la recolección de la información.

1.9.3.1 **Primarias.** Para la recolección de la información objeto de investigación, se utiliza los contactos directos; es decir, entrevistas (conversación) con el personal del área a analizar.

1.9.3.2 **Secundarias.** El trabajo se realiza con ayuda de fuentes secundarias como libros, tesis, documentos y citas; esto con el fin de ampliar conceptos y buscar apoyos en los cuales poder basarse.

2 DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1 ANALISIS INTERNO

2.1.1 Reseña histórica. La AGENCIA CAUCHOSOL DEL OCCIDENTE SAS fue fundada por el señor Julius Bakalarz, un cubano que por razones del régimen de su país tuvo que emigrar a estados unidos y posteriormente a Colombia donde inicio en 1961 la fabricación de sandalias playeras de cauchos.

En 1963 se crea en Colombia la compañía Stanton sas, esta cuenta con un grupo de agencias a nivel nacional (agencia centro, agencia costa, agencia Antioquia, agencia oriente y agencia occidente).

La Agencia occidente fue creada exactamente el 04 de Diciembre del 1995, inicialmente su nombre era Cauchosol del occidente S.A, luego se fusiono por absorción en el año 2002 con la agencia Cauchosol del café Ltda. (Empresa absorbida).

En Abril del 2011 la empresa cambiaría su razón social de Agencia Cauchosol De occidente S.A a Agencia Cauchosol del occidente S.A.S. Actualmente su oficina principal está en la ciudad de Cali, barrio Flora industrial.

Casi 30 años después de la creación de STANTON Don Julius se retira del manejo de la compañía y entran sus hijos Ronald y Edward. Esta empresa está dedicada a la distribución y comercialización al por mayor y al detal de todo tipo de calzado de las marcas Brahma, Aeroflex, Solimar, La pandilla y Baxter entre otras, todas desarrolladas por la fábrica Stanton, la cual está ubicada en el municipio de Sílbate-Cundinamarca. También se encarga de la administración de más de 30 puntos de venta al detal, tanto en las ciudades principales como en los sitios más recónditos del sur del país (desde el eje cafetero hasta Nariño y Putumayo).

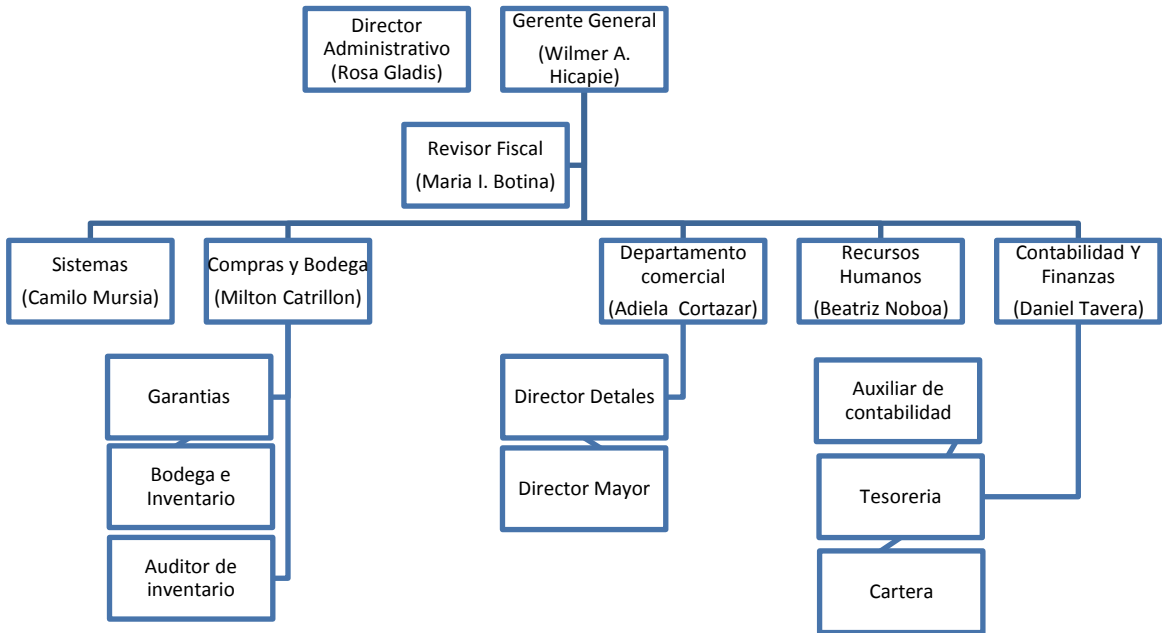
Cuenta con tiendas propias llamadas Aka, las cuales están basadas en un formato multimarcas. Igualmente con concesiones en almacenes de cadena y/o tiendas por departamento. Por otro lado, cuentan con un canal de ventas al por mayor con más de 200 clientes los cuales alternan nuestras marcas con portafolios de otras compañías.

2.1.2 Descripción de la actividad económica. La actividad económica se define como el conjunto de acciones que se llevan a cabo para generar bienes y/o servicios que satisfagan necesidades en los seres humanos y cada una de ellas se dividen en sectores económicos, en el caso de la AGENCIA CAUCHOSOL DEL OCCIDENTE SAS se ubica dentro del sector terciario de la economía en la parte de actividades de comercialización y según la clasificación CIIU establecida por la Dian (unidad administrativa especial dirección de impuestos y aduanas nacionales) para clasificar las empresas según su sector y actividad económica se encuentra en el grupo 47 comercio al por menor y 46 comercio al por mayor en los subgrupos 4772 comercio al por menor de todo tipo de calzado y artículos de cuero y sucedáneos del cuero en establecimientos y 4643 comercio al por mayor de calzado.

Ejerce su actividad económica principal en el centro y suroccidente colombiano, ya que cuenta con presencia en Manizales, Armenia, Pereira, Cali, Pasto, Buenaventura, Buga, Popayán, tiene siete centros de costo Quimbaya, Cali-Centro, Cali-Calima, Cali-Flora industrial, Pereira, Manizales, Armenia.

2.2 ORGANIGRAMA

Figura 1. Organigrama



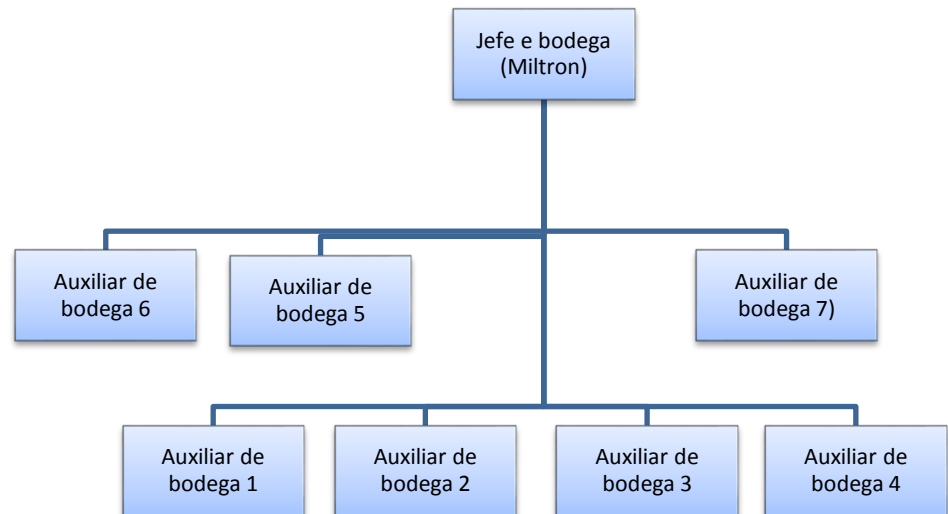
Fuente: Los autores

Cada área en la compañía guarda estrecha relación con las otras, como es el caso de sistemas que se relaciona con el área de compras y bodega, ya que deben gestionar el manejo de los inventarios que se hace por medio del sistema, son los encargados de ingresar las ventas que se pasan del sistema POS a GES para ser usados posteriormente por el área contable con el fin de generar los estados financieros y responder con las obligaciones tributarias. Con esta información también trabaja el departamento comercial para poder detectar deficiencias en las ventas y así idear estrategias para comunicar a los diferentes vendedores del mayor y alternativas comerciales para las cadenas y los almacenes propios, de tal forma

que se pueda generar el volumen de ventas adecuado para obtener ganancia, objetivo principal de una empresa.

2.2.1 Organigrama de bodega.

Figura 2. Organigrama área de bodega



Fuente: Los autores

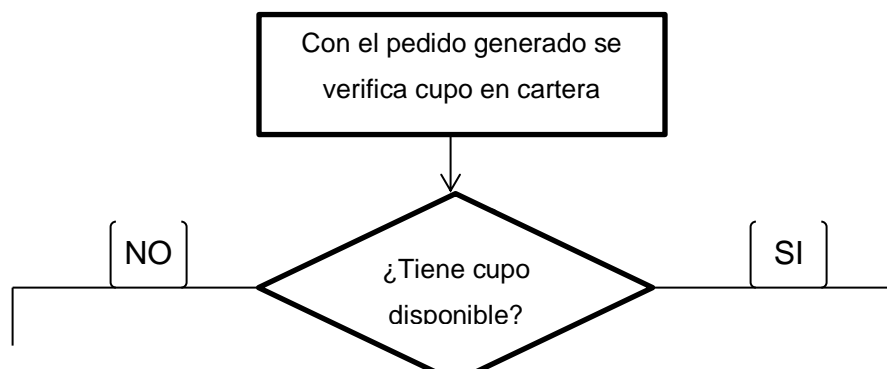
2.2.2 Flujograma de procedimientos (Descripción). Durante el proceso con los inventarios, desde que llega la mercancía hasta que se despachan los pedidos las áreas o departamentos involucrados son: comercial (compras), sistemas, contable (cartera, auxiliares), bodega (inventario), gerencia y recepción, cada una con sus respectivas funciones.

Para realizar los despachos de la mercancía se cuenta con dos alternativas de transporte, la primera es el camión propio de la empresa, el cual para ahorrar costos realiza los viajes los días Jueves solo para las zonas del eje cafetero (Pereira, Armenia, Manizales) y con la empresa transprensa se realiza el despacho de mercancía a las zonas del sur occidente (Popayán, Pasto, Valle del cauca).

Pedidos del mayor

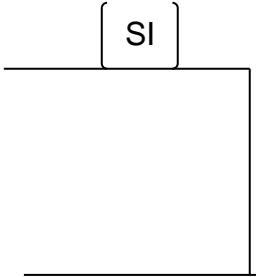
- Encargado: (auxiliar de bodega).
- Departamento comercial: Por medio de los vendedores del mayor recibe los pedidos de los clientes. En cuanto a las tiendas propias cada supervisora o administradora de la tienda remite el pedido al departamento comercial al igual que en las cadenas y spring. De esta forma con la información diaria que obtiene el área de sistemas se determina si las tiendas requieren de reposiciones para las tiendas con lo cual se genera un documento interno en bodega que soporte la cantidad, referencia y destino de la mercancía, no requiere autorizaciones.
- Área de bodega: se remite el pedido que llega directamente con la recepcionista para esta área con el fin de preparar la mercancía.
- Departamento de cartera: Se revisa si el cliente tiene cupo de crédito disponible para realizar la venta, que deuda tiene para autorizar el despacho de la mercancía. En ocasiones esto también lo hace un auxiliar contable.
- Área de bodega: Se verifica si hay en bodega la mercancía solicitada. En ocasiones muy repetitivas no hay mercancía suficiente para cubrir la totalidad del pedido del cliente, en ese caso se procede a enviarla solo según la disponibilidad de bodega en el momento o se espera contar con la mercancía requerida.
- Área de bodega: Se realiza la factura. Con este documento se descarga de bodega y del sistema.
- Departamento contable: Revisa y autoriza el envío del pedido con la factura correspondiente.
- Departamento de sistemas: Realiza la radicación.
- Área bodega: Se procede a despachar la mercancía con transprensa.

Figura 3. Pedidos del mayor



Se cancela el
pedido

Si es para el mayor
se hace seguimiento.
Si es para almacén
se espera la
disponibilidad

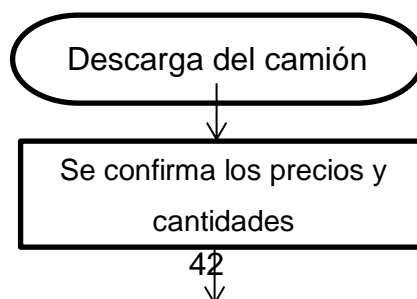


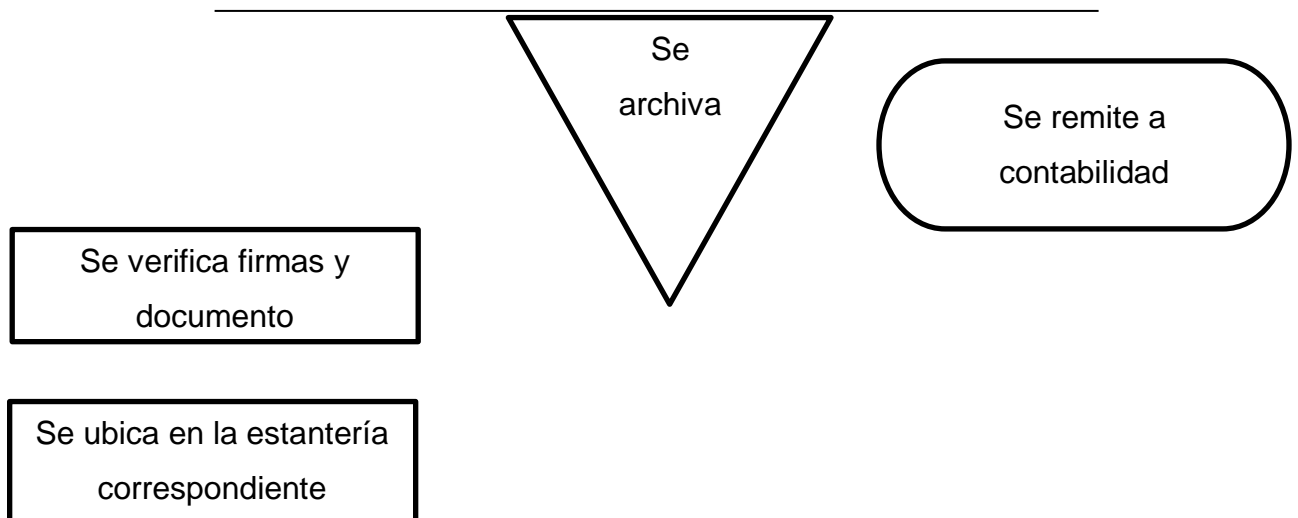
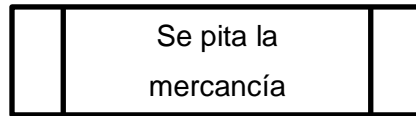
Fuente: Los autores

Recepción de la mercancía. Durante este paso existen errores humanos durante el proceso de pitado de la mercancía, empaçado y revisión que pueden alterar la información real.

- Encargado: (Jefe de bodega) o dos auxiliares de bodega autorizados para esta labor.
- La mercancía puede llegar de fábrica (Stanton) para la cual el documento soporte es la factura o de terceros (Mercancía en consignación), el documento soporte es la remisión, se descarga del camión, se confirman los precios antes de ingresarla al sistema y se procede a revisar que concuerde el pedido con la cantidad recibida, cuando es mercancía de la fábrica nos realiza la revisión de la misma al detalle si no aleatoriamente, pues se asume que la misma llega completa y condiciones aptas,
- posteriormente se pita la mercancía directamente en el código de barras, si es necesario, con este proceso queda automáticamente contabilizada por el sistema contable realizando un ICN documento soporte, y la persona encargada firma el documento generado
- otra persona diferente a la que pita la mercancía verifica que el documento se haya ingresado completo, es decir que concuerde lo reportado con lo físico, la persona encargada firma el documento, se pasa a la persona encargada de embalar la mercancía y posteriormente se archiva y se remite a contabilidad.
- Se procede a embalarla en el lugar correspondiente.

Figura 4. Flujograma recepción de mercancía





Fuente: Los autores

Embalaje de la mercancía. Generalmente todo llega a bodega 01 o principal, la mercancía de terceros o consignación se envía directamente al almacén correspondiente.

- Encargado: los auxiliares de bodega.
- Después de realizado el proceso de recepción de la mercancía los auxiliares, según previa determinación de las características de la mercancía se verifica las dos firmas en el documento soporte y las cantidades nuevamente mientras se procede a embalar en los estantes correspondientes.

Concentración de mercancía. Desde la bodega de la agencia del occidente se atienden solicitudes de despacho de mercancía para las otras agencias o la fábrica se procede de la siguiente forma:

- Se revisa la mercancía y la solicitud recibida, si se pasa de determinado tope (\$5.000.000.00) se realiza una factura como documento soporte, si no se elabora otro documento interno,
- Se organiza la mercancía y se despacha por la transportadora.
- El documento elaborado se escanea y se envía copia a la gerencia de la empresa y el original se envía a Bogotá, sede de Stanton.

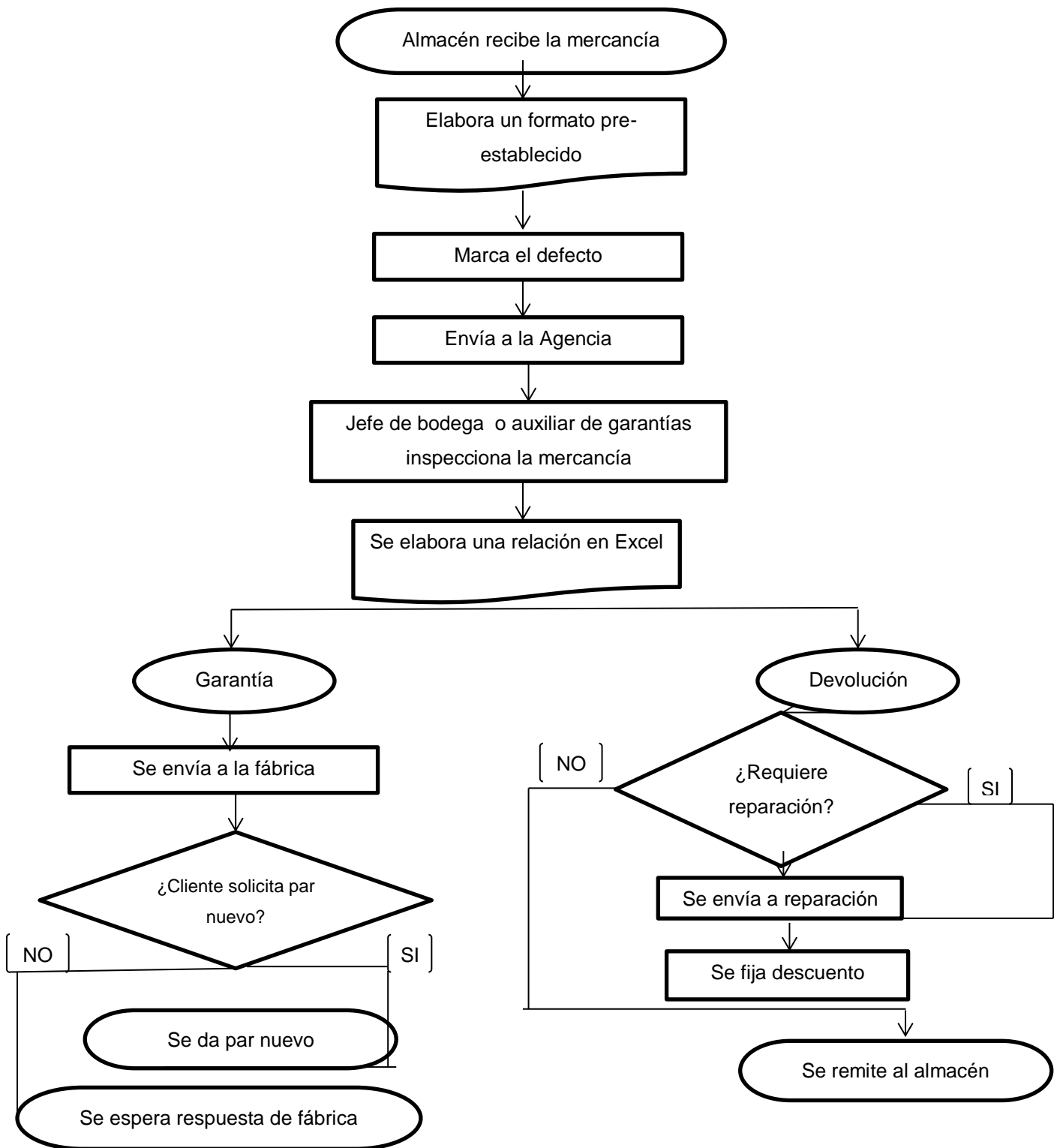
Mercancía en garantía y devoluciones

- Encargado: (auxiliar de bodega).
- Se recibe la mercancía con la factura que envía el cliente y el formato que realizan las vendedoras de las tiendas con la descripción de la abreviación que tiene el zapato, se revisa para identificar que es por garantía y se remite directamente a la persona encargada sin ser pitada, de esta mercancía se lleva un control en Excel.
- Se coloca una marca en la zona afectada del zapato y se envía directamente a la fábrica Stanton para determinar si se le concede par nuevo o se puede arreglar la mercancía. El tiempo de espera de este proceso es de 15 a 20 días.
- Si se retarda el proceso se le da par nuevo al cliente y se queda a la espera de la respuesta de la fábrica que puede ser el zapato re operado o un par nuevo efectivamente.
- Al llegar nuevamente según decisión de fábrica se entrega al cliente.

Cuando se recibe mercancías por devoluciones el proceso es el siguiente:

Se debe dar de baja la información en PICK y en POS, para ello se realiza la lectura de la mercancía de forma simultánea en los dos programas, esta debe hacerse en tandas pequeñas pues se tiene un límite de lecturas y debe quedar los registros iguales, si surgen diferencias se remiten con justificación al jefe de auditoria de inventarios para que pueda solucionar el problema.

Figura 5. Flujograma mercancía en garantía y en devolución



Mercancía con descuento en almacenes. En los almacenes directos no se realiza descuento comercial ni condicionado, en los almacenes propios o akas sí. Para el mayor el descuento es condicionado por pronto pago. La mercancía que pasa por este proceso es la que llega con cierto grado de defectuosidad y se determina si va a destrucción o se puede vender por descuento en tiendas.

- Encargado: (Auxiliar de bodega)
- Realiza la recepción de la mercancía que llega de los almacenes con cierto grado de deterioro, la examina el jefe de bodega o la persona encargada de mercancía en garantía y determina su grado de deterioro según el dictamen se envía a reparación para proceder a fijar el descuento, este se fija con unas referencias ya predeterminadas para tal fin con autorización de gerencia o la directora administrativa.

Revisión de facturación transportadora. En la organización existen tres formas para realizar el despacho de la mercancía, la primera es por medio de la empresa transportadora la prensa del Valle SAS, Coomotor y el vehículo de la agencia, en el caso de los dos primeros citados anteriormente se debe proceder a realizar la revisión de la facturación que se realiza de estos, a continuación se describe este proceso.

- Encargado: auxiliar de bodega
- Recibe las facturas y verifica el valor del cobro realizado teniendo en cuenta los despachos de mercancía que se hayan efectuado por medio de estas empresas.
- Posterior verificación se realiza la aprobación de las mismas efectuada por el auxiliar de bodega encargado y se procede a remitir al área de contabilidad que es la encargada de realizar el ingreso al sistema de la factura.
- Se verifica si existen fondos suficientes en los bancos que maneja la Agencia y el gerente en compañía del contador aprueban la generación del cheque para girar el pago a las entidades prestadoras de este servicio.

Igualmente este empleado contribuye en otras funciones del área de bodega las cuales son:

- Archiva la mercancía que los proveedores despachan a la empresa, para lo cual se procede de la siguiente manera: Se realiza la recepción de la mercancía, se separa la misma dependiendo de su condición y finalidad, se pita de ser necesario ingresarla de esta forma al sistema, se cuentan los pares y se verifican existencias.
- Realiza los ITD que son salidas y devoluciones de almacén.
- Empacar la mercancía que es solicitada por el cliente por medio de los pedidos correspondientes.
- Organiza los pedidos dependiendo de la prioridad de los mismos y la disponibilidad de la mercancía para así realizar el despacho de las mismas.
- Se elaboran las guías de despacho para lo cual se procede de la siguiente manera: Se toma en cuenta el pedido realizado por el cliente y se autoriza el traslado de la mercancía, se solicita la aprobación de cartera para verificar si el cliente tiene cupo de crédito para poderle despachar y se procede a realizar el envío de la misma.
- Revisa los traslados de mercancía dependiendo el destino de las mismas, tiendas propias, almacenes de cadena, de mercancía en concesión o a Stanton por garantía. Se separa la mercancía si va para almacenes propios o no y se pasa a contabilidad la factura realizada.

Descripción de la función del jefe de bodega

- Participa en la custodia del inventario, en la realización de los despachos de la mercancía y la organización de la misma en el área de bodega.
- Verifica que toda la mercancía entre y salga con el documento soporte correspondiente.

- El principal problema que encuentra en el área es con relación a los almacenes que envían en ocasiones cedulas de zapatos mal referenciadas, lo que supone un desgaste para el personal encargado de realizar esta labor.

En la Agencia Cauchosol del Occidente se maneja un departamento encargado de velar por el cuadro de existencias de las tiendas con respecto a lo que se reporta en el sistema POS y lo que dispone el sistema PICK se a lo más exacto posible, ya que esto interfiere con el proceso habitual de las ventas.

El Jefe encargado de esta área y sus auxiliares revisan de forma semanal lo expuesto anteriormente.

En primer lugar se descarga las existencias que se encuentran disponibles en el almacén por el sistema POS, que es cargado por el personal que se encuentra en las tiendas y se descargan las existencias que se encuentran en el sistema PICK.

Manejan un archivo en Excel donde se relaciona el centro de costos, que es un código numérico interno que se utiliza para identificar cada una de las tiendas, de igual forma el nombre de las mismas y si corresponden a almacén propio, en concesión o una cadena, de igual manera se detalla la cantidad de zapatos que se dispone y su costo. Se puede presentar que existan descuadres procedentes del mal ingreso en tiendas de la cedula de la mercancía, en ese caso se realizan los cruces respectivos de cedulas de ser posible, de lo contrario se verifica de forma física en las tiendas con los encargados de las mismas esperando justificación alguna y los resultados de los inventarios físicos realizados.

La forma como se procede para realizar los inventarios físicos se relaciona a continuación.

- Posterior a las revisiones y conciliaciones realizadas el Jefe de auditoria de inventarios autoriza la realización del conteo físico de existencias en los almacenes.

- Se llega a la respectiva tienda y se dispone de un computador con una plantilla en Excel configurada con macro para realizar el proceso, a la vez se cuenta con una pistola electrónica que va conectada al computador para alimentar el archivo Excel,
- con estos dos elementos se procede a tomar el inventario físico de la tienda y a pitar las cédulas de cada par de zapatos, con este paso queda ingresado el par en el documento,
- Posterior a ello se abre el sistema POS y se confronta las cédulas ingresadas por el vendedor con las cédulas de las existencias que están disponibles en la tienda si hay diferencias estas deben ser justificadas se por concepto de traslados autorizados de mercancía, ventas realizadas no pitadas, zapatos despachados a garantía o devoluciones. Si no existen justificaciones inmediatas se concede un tiempo prudencial para que se puedan realizar de lo contrario el Jefe de auditoria de inventarios autoriza el cobro de los pares faltantes al encargado de la tienda.

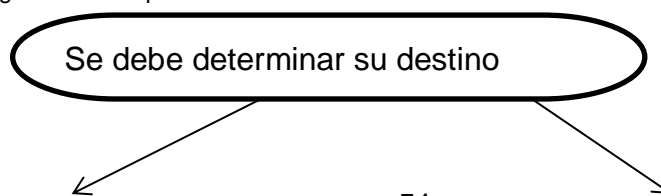
Despacho de la mercancía. Para realizar el despacho de las mercancías se debe tener en cuenta su destino, si es para las tiendas se trata como reposición, en este caso se elabora un documento soporte donde se relaciona el almacén al cual va destinado al envió, la cantidad de cajas enviadas, la firma de quien lo elaboro y la fecha de la elaboración de las mismas. Una copia de este documento se lleva a el almacén y debe ser firmado por la encargada de la tienda, con el fin de que quede soporte de recibido previa confirmación del mismo.

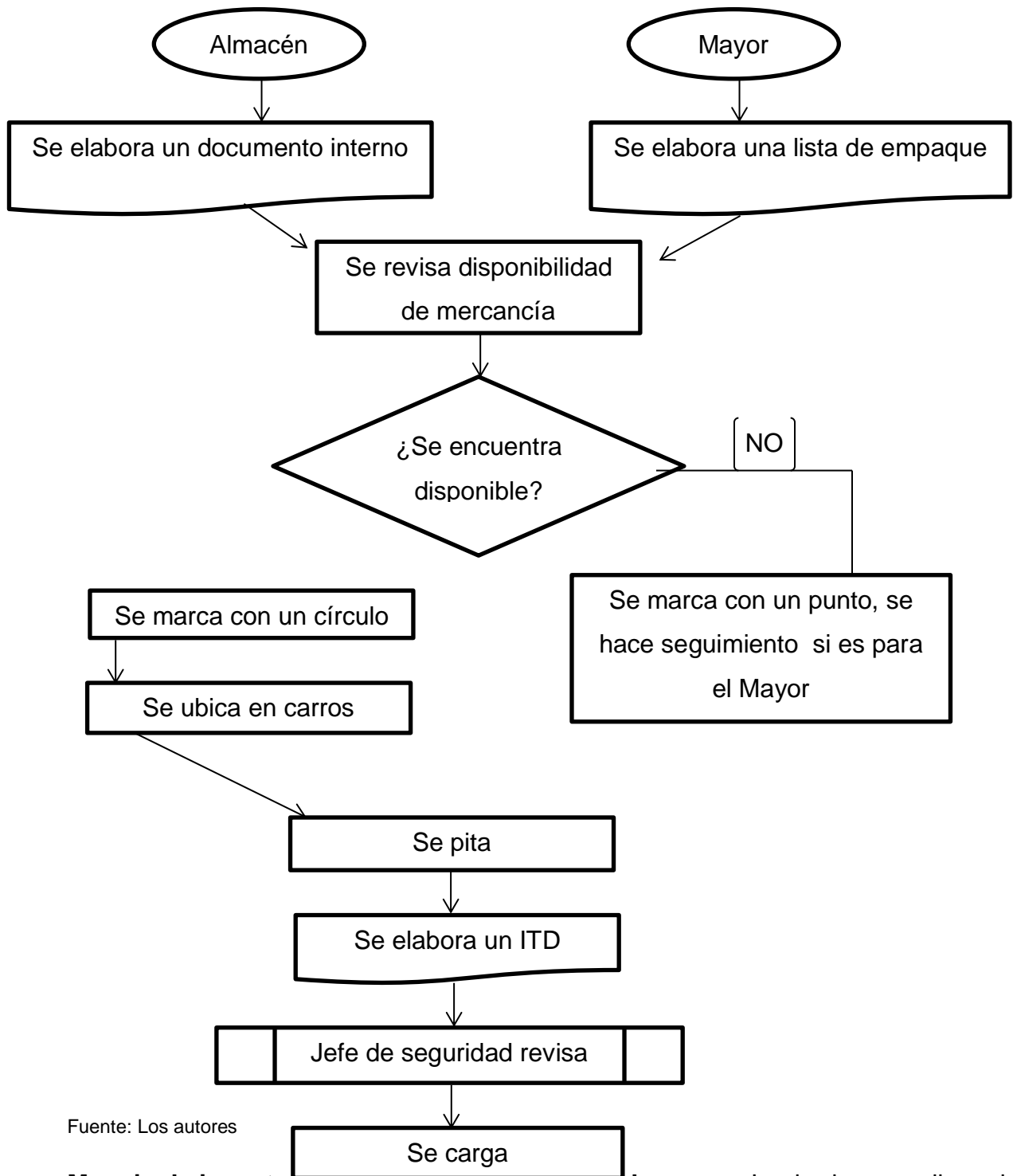
Si es para el mayor se elabora una lista de empaque que contiene la orden del respectivo pedido. En ambos casos con el documento que se realice la persona encargada se dirige a la estantería y separa la mercancía que encuentre física disponible se encierra en el documento soporte con un circulo y la mercancía requerida que no se encuentre disponible se marca con un punto con el fin de verificar el dato de los faltantes.

La mercancía que se separe para despachar a las tiendas se ubica en carros y se pita para sacarla del sistema, se soporta con un documento interno ITD, en el caso de la mercancía separada para despachar al mayor se organiza en un área específica para ello y se le asigna un numero para hacerle seguimiento.

El documento final de despacho es revisado por el Jefe de seguridad para corroborar que la mercancía que sale cumpla con el pedido requerido, se procede a cargar la mercancía en el carro y se realiza el despacho.

Figura 6. Flujograma de despacho de la mercancía





Fuente: Los autores

Manejo de inventario de mercancía en las tiendas.

La bodega realiza el proceso de traslado a las tiendas con las cantidades y referencias aprobadas por el

departamento de sistemas previa verificación, el personal de la tienda hace recepción la mercancía y firma un documento soporte validando la cantidad y referencias recibidas de la cual se hace responsable de mantener sin diferencias.

Cada encargado de las tiendas establece la mejor forma para controlar el inventario realizando conteos periódicos de las existencias físicas y lo que ha reportado en POS, en tal proceso puede presentarse diferencias; si hay cedulas sobrantes en POS se localiza al Jefe auditor de inventarios para dar solución al problema, si el problema es del vendedor verifica la razón si es por ventas no registradas o traslados no justificados o cualquier otra posible razón.

2.3 ANALISIS Y RECOMENDACIONES DEL FLUJOGRAMA

La empresa cuenta con una estructura establecida para el área de inventarios, las funciones se encuentran determinadas efectivamente aunque no se cuente con un manual de procedimientos claramente establecido. Con la generación del flujograma se puede encontrar los siguientes hallazgos:

En la forma como se realiza la gestión de la mercancía que va como garantía pues la empresa estipula un periodo de tiempo de respuesta de la fábrica de 15 a 20 días y si el cliente requiere respuesta de inmediato se le entrega par nuevo, sin esperar la respuesta de la fábrica que puede ser que envíen el par re-operado lo que supone pérdidas para la empresa, pues es un calzado que no se puede vender al precio de mercado establecido normalmente, pues ya se encuentra en condiciones de uso.

Para ello sería prudente determinar estrategias que permitan acortar el tiempo de respuesta entre la fábrica y la agencia para que se logre dejar satisfecho al cliente con el servicio prestado.

La forma como se realiza la gestión de las compras debe ser revisada, en ocasiones se autoriza y determina la compra de mercancía que no se requiere de forma inmediata, que no cuenta con movimiento constante de salidas o que se encuentra

disponible en bodega para cubrir los pedidos por un periodo de tiempo considerable, según lo declarado por el personal de bodega en las entrevistas, lo que puede generar faltantes de mercancía en otros artículos que tienen mayor demanda y se encuentran como necesarios para adelantar la gestión de ventas en la compañía.

Se determina prudente revisar la forma como se está determinando las órdenes de compra, cantidades y referencias que se determina adquirir, ya sea por pedidos a la fábrica o a terceros por mercancía en consignación, ya que se debe tener en cuenta las fluctuaciones de la demanda que hacen que un artículo sea más requerido durante cierta temporada de tiempo.

Los errores humanos en el proceso de pitar la mercancía o embalarla pueden significar un riesgo en la empresa, pues la información se puede generar de forma errada implicando un desgaste posterior para cuadrar diferencias. La capacitación del personal en esta función puede ser crucial para inhibir este tipo de errores.

El manejo de la mercancía en las tiendas supone en gran parte la razón de los descuadres y diferencias que se encuentran al realizar la gestión del inventario, sea por falta de capacitación o personal idóneo para esta tarea o desatención en las funciones. Al momento de realizar la venta de la mercancía por diferentes factores se da salida a una cedula o referencia de zapato contraria a la que realmente sale de la tienda por venta, se realizan traslados de mercancías entre tiendas sin la autorización correspondiente o al momento de recibir la mercancía en devolución o por garantía no se ingresa de forma adecuada en el sistema.

Es aconsejable realizar una capacitación cabal para evitar este tipo de inconvenientes, de forma diaria las vendedoras de las tiendas deberían estipular y reportar las diferencias y problemas diarios que presenten de ingreso erróneo de cedulas o errores humanos que se cometan para poder dar solución a la mayor brevedad posible.

2.4 ANALISIS DE LA MATRIZ DE RIESGOS

De acuerdo a los cuestionarios que contienen 21 preguntas cada uno, los cuales fueron realizados a 5 personas del área de bodega, haciendo énfasis en los componentes del control interno podemos decir que:

Las actividades de control tiene mayor respuesta negativa lo que puede evidenciar que no se cumplen estas a cabalidad por el personal o que no se tiene claridad de los procesos y actividades de control establecidos o si se requiere establecer unos mas procedentes.

El ambiente de control da resultado positivo por una mínima de 2 puntos de diferencia y esto se puede apreciar por la ausencia de manuales de procedimientos establecidos por la organización y que de forma empírica aplica la empresa y el personal, pues no son específicos en las funciones que deben realizar, por lo tanto no se tiene precisión del límite sus tareas correspondientes.

Para la información y comunicación, se obtiene resultado positivo tomando este como la información que la empresa suministra y comunica al personal, pero pese a esto los errores humanos sobrepasan el conocimiento que ha sido brindado por la empresa y esto se puede apreciar más adelante con la matriz de riesgo.

Por último la supervisión y monitoreo da mayor respuesta negativa por la mínima diferencia de 1 punto; esto quiere decir que este componente está siendo tomado para una sola parte que es a las ventas mayoritarias y no a las tiendas.

Riesgo inherente número uno: Posibilidad de pérdida en ingresos debido a la generación de entregar par nuevo al cliente antes de conocer la decisión de la fábrica.

Para este riesgo se presume que es medio, tanto por lo que este representa como por la probabilidad de ocurrencia que tiende a tener; esta es una situación que se puede presentar con regularidad, los controles establecidos requieren ajustes que

no dependen directamente de la agencia, sino de la fábrica que se localiza en Bogotá, sería recomendable verificar la viabilidad de re-operar el zapato en una localidad más cercana a la ciudad donde se centran las ventas para acortar los tiempos y así disminuir la cantidad de solicitudes de garantías que terminan en par nuevo sin conocer si es posible devolver un par re-operado. Por lo tanto en la matriz se presume que este es representado por el color naranja, ya que para la empresa es un riesgo medio; es decir que la tendencia de el a ser alta es mayor si no se tienen los controles necesarios en el momento dado.

Riesgo inherente numero dos: Posibilidad del deterioro del inventario destinado a exhibición en las tiendas.

Este riesgo se calcula que es bajo pero la probabilidad de que ocurrencia de este tiende hacer medio, debido a que se considera probable que la condición de la mercancía, en especial el calzado Brahma que requiere tratamiento especial se averíe en el almacén generando una reducción en su valor comercial y por lo tanto una pérdida de utilidad a la empresa, por consiguiente este se vuelve de color naranja en la matriz, viendo que se vuelve consecutivo; por lo tanto es recomendable que se realice un seguimiento a los almacenes y la cantidad de mercancía en devolución que regresen a la bodega y se generen capacitaciones adecuadas y pertinentes que cumplan con el objetivo de concientizar a los vendedores de este manejo y se generen incentivos al personal para reducir el número de mercancía en devolución por periodos de tiempo sea mensual o semanal.

Riesgo inherente número tres: Posibilidad de errores durante el proceso de pitado de la mercancía cuando ingreso o sale de la bodega.

Para este el riesgo se presume que es bajo y la probabilidad de ocurrencia media, ya que aquí se relaciona la forma como se debe hacer en el sistema el registro de las devoluciones que requieren un proceso de cuidado y pueden generar errores humanos que afectan la información, y debido a que la empresa ha estado

implementado controles para verificar lo efectivamente ingresado como la verificación de personas externas a la función de pitar el ingreso o salida de la mercancía pero que pertenezcan a el área de bodega, pero se continua registrando errores humanos que interfieren con el proceso normal, en esa ocasión la empresa debe de monitorear los controles establecidos.

Riesgo inherente número cuatro: Posibilidad de errores durante el proceso de pitado de la mercancía cuando ingreso o sale del amenacen.

Este presenta tanto riesgo como la probabilidad de ocurrencia alta, por lo tanto este se clasifica de color rojo, debido a que en los almacenes propios y mayormente en las cadenas, según lo establecido en las entrevistas, se generan las diferencias entre el los registros físicos y los registros en el sistema. La adecuada capacitación a los vendedores puede reducir significativamente la concurrencia de este error.

Riesgo inherente número cinco: Posibilidad de que la segregación de funciones no se ejecute de la forma establecida.

La probabilidad de ocurrencia de este riesgo es baja, debido a que esta situación se presenta en ocasión de que el personal estipulado para esta tarea no se encuentre disponible, se por ocasión de reuniones o factores ajenos. Lo recomendable es velar por la presencia del personal encargado de forma continua en el área de trabajo.

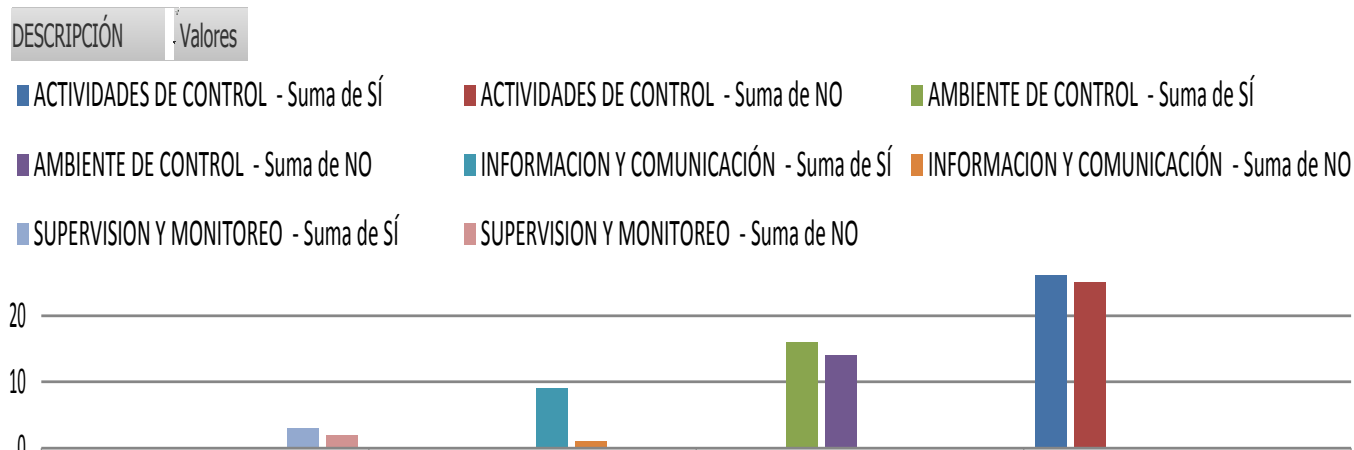
Cuadro 1. Matriz de riesgos área de inventario

		MATRIZ DE RIESGOS		
		ABRIL del 2017	PÁGINA: 1 DE 1	
ELABORACIÓN:	ABRIL del 2017	ELABORADO POR:	VANESA MELECIO - KAREN LOPEZ	
PROCESO	RIESGO	CAUSAS	EFFECTOS (CONSECUENCIAS)	CONTROLES EXISTENTES
	DESCRIPCIÓN			
GESTION DE GARANTIAS	Posibilidad de perdida en ingresos debido a la generacion de entregar par nuevo al cliente antes de conocer la decisión de la fabrica.	* Tiempos prolongados de la respuesta de la fabrica.	* Perdida de ingresos debido a que cuando llegue el par si este es re-operado por la fabrica no se podra vender al precio estipulado para par nuevo, si este se le dio al cliente en lugar de esperar la respuesta de fabrica.	* Seguimiento al proceso de la mercancia enviada por la agencia a la fabrica en condicion de garantia.
GESTION DE LA MEJORA	Posibilidad del deterioro del inventario destinado a exhibición en las tiendas.	* Falta de capacitación de los vendedores en los almacenes sobre el manejo adecuado que se le debe dar a la mercancia destinada a la exhibición en los almacenes. * Negligencia u olvido del manejo que se le debe dar al inventario en exhibición por parte de las vendedoras.	* Deterioro en la calidad del zapato. * Perdida de ingresos debido a la disminucion de valor de la mercancia. * Reducción de los pares de zapatos disponibles para la venta en las tiendas.	* Auditorias internas. * Control y seguimiento de la cantidad de mercancia en devolucion por almacen.
GESTION DE LA MEJORA	Posibilidad de errores durante el proceso de pitado de la mercancia cuando ingresa o sale de la bodega	* Desconcentración durante la realización de este proceso.	* Generación de registros no confiables, pues no se ingresa al sistema las cedulas exactas que ingresaron físicas a la bodega.	* Generacion de un documento interno con la firma de la persona que pita la mercancia. * Verificacion de el proceso anterior por una segunda persona quien acienta su firma en este documento * Una tercera persona quien embala debe verificar las firmas anteriores y la cantidad de cajas versus el documento generado.
GESTION DE LA MEJORA	Posibilidad de errores durante el proceso de pitado de la mercancia cuando ingresa o sale del almenacen	* Desconcentracion durante la realizacion del proceso. * Por el afan de la venta se da de baja una cedula que no corresponde al zapato efectivamente vendido. * Falla en el sistema.	*Generacion de descuadres en los registros de inventario en los almacenes que se lleva en el POS versus PICK.	* Auditorias de inventarios realizadas periodicamente
GESTION DE LA MEJORA	Posibilidad de que la segregación de funciones no se ejecute de la forma establecida	* No precencia del personal encargado para esta funcion en el momento requerido.	* Manipulacion de la mercancia que ingresa y se registra. * Posibilidad de fraude.	* Determinacion de personas especificas para la realizacion de la tarea de pitar la mercancia que no sean las mismas que la embalan o que realizan los despachos.

Fuente: Los autores

Gráfico 1. Tabulación del cuestionario de control interno

Suma	2	1	14	25
	3	9	16	48



Fuente: Los autores

La anterior corresponde a la tabulación y grafica de los cuestionarios de control internos efectuado a algunos miembros del personal de bodega de la Agencia, en total se llevaron a cabo cinco cuestionarios entre los cuales se generaron comentarios respecto a las preguntas obtenidas, los cuestionarios realizados cuentan con una clasificación correspondiente a cada componente de control interno según el modelo COSO.

Según los comentarios generados en la realización del cuestionario se obtuvieron los siguientes resultados:

Los recuentos de mercancía no tienen un cronograma establecido para realizarse si no que se lleva a cabo dependiendo de la necesidad y viabilidad del momento.

En cuanto a los pedidos que se despachan los que tiene que ver con envíos de ventas mayoristas (el mayor) requieren más aprobaciones y gestiones que los destinados a las ventas al detal en los almacenes.

Uno de los aspectos que recalcaron como necesarios para realizar mejoras fue la forma como se llevan los registros de los inventarios para poder contar con información veraz correspondiente a la cantidad de existencias con las que se cuenta, para ello se están adelantando gestiones para contar con un sistema operativo más competente que minimice el riesgo de error y facilite esta labor. El seguimiento que se le hace a la mercancía cuando se realiza la recepción es menor cuando esta proviene de fábrica que de los terceros, debería considerarse de igual magnitud las revisiones que se lleven a cabo para ambas entradas de mercancía En análisis de estas respuestas puede complementarse en la sección análisis de la matriz de riesgos.

Teniendo en cuenta los resultados de los componentes se encuentra que en cuanto a la parte de comunicación e información el personal de bodega declara contar con una adecuada capacitación para el manejo de la mercancía expresando que gran parte del conocimiento que se posee ha surgido por la ejecución empírica de las actividades de forma regular.

En cuanto al ambiente de control el personal considera que existe una acertada segregación de funciones y se cuenta con catálogos del producto adecuados.

Siguiendo con los resultados de las actividades de control se muestra que se poseen instalaciones adecuadas para realizar el proceso de almacenamiento pero existen deficiencias en la calidad de la información que se lleva como registro en el inventario y la disponibilidad de la mercancía.

Plan de mejoramiento.

Cuadro 2. Plan de mejoramiento

PLAN DE MEJORAMIENTO					
RESPONSABLE	DEBILIDAD ENCONTRADA	CAUSA	EFEECTO	ACCIÓN DE MEJORAMIENTO	PROCEDIMIENTO
Mirella Cuenca	forma como se realiza la gestión de la mercancía que va como garantía	La estipulación de un periodo de tiempo de respuesta de la fábrica de 15 a 20 días y si el cliente requiere respuesta de inmediato se le entrega par nuevo, sin esperar la respuesta de la fábrica que puede ser que envíen el par re operado	pérdidas para la empresa pues es un calzado que no se puede vender al precio de mercado establecido normalmente pues ya se encuentra en condiciones de uso.	ESTRATEGIAS PARA ACORTAR TIEMPO DE RESPUESTA ENTRE FABRICA Y AGENCIA	GESTIÓN DE LA MERCANCIA QUE VA COMO GARANTÍA
Darley Melendez, Camilo Murcia,	forma como se realiza la gestión de las compras	la autorización y determinación a la compra de mercancía que no se requiere de forma inmediata, que no cuenta con movimiento constante de salidas o que se encuentra disponible en bodega para cubrir los pedidos por un periodo de tiempo considerable	genera faltantes de mercancía en otros artículos que tienen mayor demanda y se encuentran como necesarios para adelantar la gestión de ventas en la compañía	prudente revisar la forma como se está determinando las órdenes de compra, cantidades y referencias que se determina adquirir, ya sea por pedidos a la fábrica o a terceros por mercancía en consignación, ya que se debe tener en cuenta las fluctuaciones de la demanda que hacen que un artículo sea más requerido durante cierta temporada	GESTIÓN DE LAS COMPRAS
Auxiliares de bodega	ERRORES HUMANOS EN EL PROCESO	información se puede generar de forma errada implicando un desgaste posterior para cuadrar diferencias		capacitaciones al personal	PITADO Y EMBALAGE DE MERCANCÍA

PLAN DE MEJORAMIENTO					
RESPONSABLE	DEBILIDAD ENCONTRADA	CAUSA	EFECTO	ACCIÓN DE MEJORAMIENTO	PROCEDIMIENTO
Vendedoras de las tiendas	son gran parte de los descuadres y diferencias que se encuentran al realizar la gestión del inventario	falta de capacitación o personal idoneo. al realizar la venta de la mercancía por diferentes factores se da salida a una cedula o referencia de zapato contraria a la que realmente sale de la tienda . se realizan traslados de mercancías entre tiendas sin la autorización correspondiente.		capacitaciones al personal y de forma diaria las vendedoras de las tiendas deberían estipular y reportar las diferencias y problemas diarios que presenten de ingreso erróneo de cedulas o errores humanos	MANEJO DE MERCANCÍA EN TIENDAS
Vendedoras de las tiendas	DETERIORO DEL INVENTARIO	avería en el almacen, de calzado que requiere cuidado especial.	disminución del valor comercial del calzado y perdidas en la utilidad.	seguimiento a los almacenes y la cantidad de mercancía en devolución que regresen a la bodega y se generen capacitaciones adecuadas y pertinentes que cumplan con el objetivo de concientizar a los vendedores de este manejo y se generen incentivos al personal para reducir el número de mercancía en devolución por periodos de tiempo sea mensual o semanal.	INVENTARIO DESTINADO A EXHIBICIÓN
Auxiliares de bodega	ERRORES HUMANOS EN EL PROCESO	generan las diferencias entre el los registros físicos y los registros en el sistema		capacitación a los vendedores	PITADO DE LA MERCANCIA AL INGRESAR Y SALIR DEL ALMACEN

Fuente: Los autores

2.5 MATRIZ DE ANALISIS DE DATOS (ANALISIS DESCRIPTIVO)

Cuadro 3. Matriz de análisis de datos

MATRIZ DE ANALISIS DE DATOS				
	ENTREVISTA	CUESTIONARIO	DOCUMENTOS	ANALISIS DESCRIPTIVO
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	¿Cuenta la empresa con manuales de procedimientos? ¿estos manuales estan orientados al area de inventarios?	¿estan segregadas las responsabilidades por la supervisión de los recuentos físicos y la aprobación de los ajustes igualmente de la custodia despacho adquisición y recepción de las existencias?	ORGANIGRAMA, MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	de acuerdo a las respuestas que se logró obtener de las personas encuestadas y entrevistados que: el personal de la empresa se encuentra dividido sobre el conocimiento de las funciones, la falta de implementar manuales de procedimientos y organigramas hace que para personal las funciones de los demás no sean de su conocimiento; aunque consideran que es importante la implementación de estos no lo hacen ya que para ellos no sería lo mejor ya que se generan cambios constantes en los procesos y no sería estable, por otra parte se debe considerar el generar un organigrama o manual de procedimientos de las funciones principales que mantiene la empresa esto sería de gran ayuda para no incurrir en ello o que hallan funciones y procedimientos que no vayan de la mano.
		¿Quién relaciona la mercancía es el mismo que la embala?		
		¿Quién aprueba los despachos de mercancías es el mismo que realiza los despachos de la misma?		
		¿cualquier persona puede realizar el conteo físico de la mercancía?		
	¿la empresa cuenta con un organigrama?	¿estan centralizadas la función de recepción de mercancía?		
		¿escisten procedimientos establecidos para notificar al área correspondiente la recepción de mercancía en mal estado?		
		¿existen procedimientos adecuados de seguimiento para las ordenes no recibidas y los pedidos no despachados?		

Fuente: Los autores

Cuadro 4. Matriz análisis de datos, Ambiente de control

MATRIZ DE ANALISIS DE DATOS				
	ENTREVISTA	CUENTONARIO	DOCUMENTOS	ANALISIS DESCRIPTIVO
AMBIENTE DE CONTROL	¿La entidad exige controles periodicos para las actividades que realiza?	¿son las existencias sometidas a recuentos periodicos para verificar la veracidad de la misma?	POLITICAS, CODIGO DE ETICA	los controles que genera la organización para una mejor administración tanto en el area como en el personal, favorecen para garantizar un optimo rendimiento; Por otra parte la empresa tiene procedimientos establecidos pero en algunos casos existen desviaciones en la practica de estos controles, como lo es en la generacion de los registros adecuados, ya que en ocasiones se encuentran diferencias, para poder cubrirlas es recomendable realizar auditorias de inventario y conteos fisicos cada que se considere pertinentes. En cuanto al manejo de la bodega y el area de almacenamiento esta es mantiene en condiciones adecuadas segun sus condiciones para facilitar su ubicación y manejo.
		¿son las areas de almacenamientos fisicas seguras?		
		están asignados los articulos a localidades especificas?		
	¿realizan actividades que fortalecen la integración del personal favoreciendo el clima laboral? ¿De que tipo?	¿resulta satisfactorio los registros que se llevan para determinar la existencia correcta de la mayoría de los articulos?		
		¿son marcadas las mercancías con la fecha de recepcion con el objetivo de determinar el periodo de tiempo entra la recepcion y el envío al usuario final?		
		¿resulta satisfactorio los controles sobre el proceso de recibido de mercancia para garantizar que esta correctamente inspeccionada antes de realizar el despacho al almacen y clientes?		
		¿resultan adecuados los controles y procedimientos para el manejo de inventarios?		
	¿la empresa evalua el desempeño de los empleados? ¿Qué indicadores usa la empresa?	¿existe una adecuada biblioteca de catalogo de listas de precios actualizadas y los vendedores cuentan con estas?		
		¿se analizan los productos para asegurarse que cubran las necesidades para las que son solicitadas?		
		¿son los registros de inventarios mantenidos de forma eficiente y eficaz?		

Fuente: los autores

Cuadro 5. Matriz de análisis de datos, Riesgo

MATRIZ DE ANALISIS DE DATOS				
	ENTREVISTA	CUENTONARIO	DOCUMENTOS	ANALISIS DESCRIPTIVO
RIESGO	¿tienen implementada la matriz DOFA?	¿se trata de mantener un inventario minimo y minimizar situaciones de falta de existencias?	DOFA	la empresa no implementa la Matriz DOFA ya que consideran que mientras vayan surgiendo se da la respuesta necesaria en el momento, esto causa que los riesgos se pueden volver repetitivos en un momento dado; una causa de esto es el quedarse sin inventario en algunas ocasiones por no asignar un monto minimo de inventario, ello genera que la empresa pierda ventas. Se puede concluir que lo mejor es llevar los riesgos en los cuales la empresa a caido para así pronosticar los posibles riesgos venideros y saber que parte de los procesos y procedimientos son los que tienen falencias para contrarrestarlas.
		¿se realiza el almacenaje de las existencias en un lugar seguro?		
		¿estan los articulos ordenados adecuadamente?		
	¿detalle y diga como hacen para dar respuesta a los riesgos que se le presenta especificamente al area de inventarios?	¿estan las mercancias completamente disponibles y accesibles cuando sean requeridas por los clientes para pedidos?		
		¿son contadas las mercancias al ser recibidas por el proveedor?		

Fuente: Los autores

Cuadro 6. Matriz de análisis de datos, Comunicación

MATRIZ DE ANALISIS DE DATOS				
	ENTREVISTA	CUENTONARIO	DOCUMENTOS	ANALISIS DESCRIPTIVO
COMUNICACIÓN	<p>¿La empresa socializa con los empleados la mision y vison? ¿creen que es lo mejor para la empresa?</p>	<p>¿poseen los empleados conocimientos suficientes sobre la mercancia y su manejo?</p>	<p>MISSION, VISION</p>	<p>la empresa cuenta con reuniones para dar a si a los empleados la forma de comunicar las preocupaciones y/o inconvenientes que se generen, esto tiene un efecto positivo en los empleados ya que se les da la oportunidad de aportar a la empresa, pese a la falta de la misión y visión los altos mandos, por los años que lleva en el mercado la empresa tienen clara la idea de a donde va la empresa, aunque los empleados medios no conocen esto ni los clientes, aquello puede causar falta de confiabilidad por el desconocimiento de las politicas y la vision de adonde va la organización.</p>
	<p>¿los empleados cuentan con canales de comunicació nabiertos? ¿Cuáles?</p>			

Fuente: Los autores

De acuerdo a las respuestas que se logró obtener de las personas encuestadas y entrevistados se encuentra que: El personal de la empresa se encuentra dividido sobre el conocimiento de las funciones, la falta de implementar manuales de procedimientos y organigramas hace que para personal las funciones de los demás no sean de su conocimiento; aunque consideran que es importante la implementación de estos no lo hacen, ya que se generan cambios constantes en los procesos y no sería estable, por otra parte se debe considerar el generar un organigrama o manual de procedimientos de las funciones principales que mantiene la empresa esto sería de gran ayuda para no incurrir en ello o que hayan funciones y procedimientos que no vayan de la mano.

También se puede apreciar que los controles que genera la organización para una mejor administración tanto en el área como en el personal, favorecen para garantizar un óptimo rendimiento; por otra parte la empresa tiene procedimientos establecidos pero en algunos casos existen desviaciones en la práctica de estos controles, como lo es en la generación de los registros adecuados, ya que en ocasiones se encuentran diferencias, para poder cubrirlas es recomendable realizar auditorías de inventario y conteos físicos cada que se considere pertinentes. En cuanto al manejo de la bodega y el área de almacenamiento esta es mantiene en condiciones adecuadas según sus condiciones para facilitar su ubicación y manejo.

Por otra parte, la empresa no implementa la Matriz DOFA ya que consideran que mientras vayan surgiendo se da la respuesta necesaria en el momento, esto causa que los riesgos se pueden volver repetitivos en un momento dado; una causa de esto es el quedarse sin inventario en algunas ocasiones por no asignar un monto mínimo de inventario, ello genera que la empresa pierda ventas. Se puede concluir que lo mejor es llevar los riesgos en los cuales la empresa ha caído para así pronosticar los posibles riesgos venideros y saber que parte de los procesos y procedimientos son los que tienen falencias para contrarrestarlas.

Por último, la organización cuenta con reuniones para dar a si a los empleados la forma de comunicar las preocupaciones y/o inconvenientes que se generen, esto tiene un efecto positivo en los empleados ya que se les da la oportunidad de aportar a la empresa, pese a la falta de la misión y visión los altos mandos, por los años que lleva en el mercado la empresa tienen clara la idea de a dónde va la empresa, aunque los empleados medios no conocen esto ni los clientes, aquello puede causar falta de confiabilidad por el desconocimiento de las políticas y la visión de a dónde va la organización.

3 CONCLUSIONES

La investigación realizada permitió, de forma general, realizar un análisis de la gestión del control interno en la Agencia cacuchosol del occidente, siendo esta una de las áreas indispensables para el logro de los objetivos empresariales.

Se utilizaron encuestas dirigidas al personal directivo o que tiene algún tipo de liderazgo, entrevistas al personal de bodega, a los auditores de inventarios, al personal de las tiendas y almacenes, cuestionarios a las personas de bodega quienes tienen relación directa con el inventario de la empresa que permitieron contar con información para detectar falencias y generar algunas recomendaciones, se analizó los resultados cualitativos obtenidos, y se procedió a su análisis descriptivo de la misma, de igual forma se recolectó información de textos, libros, artículos, tesis entre otras herramientas para alimentar la información generada.

Con lo practicado se permitió tener una visión más concreta sobre la forma como se está gestionando el inventario, controles y falencias con el objetivo de brindar una directriz más clara sobre los aspectos a mejorar con el ánimo de lograr un mejoramiento en esta área y no sacrificar los esfuerzos realizados para optimizar las ventas debido a una carencia o deficiencia en la administración del inventario.

4 RECOMENDACIONES

Realizar capacitaciones pertinentes para que el personal que maneja el inventario en las tiendas, que es donde se presentan la mayor cantidad de inconsistencias, pueda realizar de la mejor manera sus funciones.

Realizar controles en las tiendas, y al personal de estas darles la información necesaria y actualizada para el mejor funcionamiento del área.

Estructurar manuales de procedimientos para las áreas de la empresa, generar matriz DOFA y establecer con claridad los objetivos, misión, visión y planeación estratégica que contribuirán en la generación de un ambiente de control más sólido y facilitando el control de los mismos de forma mas clara.

Realizar controles (auditorias) tanto en bodega como en los almacenes sobre los registros de pitado de la mercancía para determinar desviaciones en el proceso y realizar las correcciones pertinentes.

Analizar la posibilidad de reducir el tiempo de espera de respuesta de la fábrica para la mercancía trasladada por concepto de garantías.

Teniendo en cuenta que la empresa se encuentra en el proceso de cambiar el sistema contable con el cual se llevan los registros del inventario, se recomienda realizar un acertado y adecuado inventario de la mercancía y sus condiciones para ingresar adecuadamente los registros e iniciar con información fidedigna sin errores materiales.

Diagnosticar la mercancía con la cual se presenta la mayor cantidad de diferencias, faltantes y realizar monitoreo por medio de conteos periódicos, con el objetivo de tomar medidas y llevar un control más exacto de este inventario.

5 BIBLIOGRAFÍA

- Arribas, R (2013). *Control (administración)*. Recuperado el 20 de Marzo del 2017, a partir de: [https://www.ecured.cu/Control_\(Administraci%C3%B3n\)](https://www.ecured.cu/Control_(Administraci%C3%B3n))
- Anzil, F (2010). *Concepto de control Zona Económica* recuperado de: <http://www.zonaeconomica.com/control>
- Blanco, Y. (2012). *Auditoría integral, normas y procedimientos*.
- Coopers, C. & Lybrand, D. (1997). *Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables* (p.04).
- Cuellar, G. A. (2009). *Informe coso*. pdf recuperado de: <https://preparatorioauditoria.wikispaces.com/file/view/Informe+Ejecutivo+CO+SO.pdf>
- Departamento Administrativo de la Función Pública, Colombia (2011) *Guía para la administración del riesgos*. Recuperado de: <http://apolo.uniatlantico.edu.co/SIG/GUIA-ADMINISTRACION-DEL-RIESGO-2012.pdf>
- Estupiñan, R. (2006). *Administración de riesgos E.R.M y la auditoría interna*.
- Fonseca, O. (2011). *Sistemas de control interno para organizaciones*.
- Gaitán, M. & Torrez, A. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. Mexico D.F. Panorama Editorial.
- Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. (2015), *Coso evaluación del riesgo*. deloitte, recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Evaluacion-Riesgos-COSO.pdf>
- Gallo, L. (2011) . *Procesos administrativos y administración por liderazgo*, Medellín.
- Gudiño, J. (2009). *Glosario contable y financiero*.
- Rios, G. (2012). *Manejo y control de inventarios*. Recuperado de:

https://docs.google.com/document/d/1i_7JycioRV35bxTWytsbN1k7fQx-6ET8feWO9zoCcBk/edit

Rivas, G. (2011). *Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos*. Venezuela. Observatorio Laboral Revista Venezolana.

Rivera, J.L. (2002). *Algunas consideraciones de la auditoría para inventarios*. Revista Vertice. recuperado Marzo 05 del 2017, a partir de <http://www.revistavertice.uson.mx/revistas/articulospdf/14-1.pdf>

Rodríguez, J. (2002). *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*. México: Cengage Learning.

VIVA. *Manual de políticas y procedimientos contables*. recuperado de: <http://www.viva.gov.co/wp-content/uploads/2016/01/MANUAL-CONTABILIDAD.pdf>

Zapata, J.A. (2014). *Fundamentos de la gestión de inventarios*. Medellín:, centro Editorial Esumer

6 ANEXOS

Anexo A. Lista de documentos recibidos

LISTA DE DOCUMENTOS				
DOCUMENTO	ENTREGADO		ENCARGADO	
	SI	NO	AREA	PERSONAL
MISIÓN			Directora administrati va	Rosa Gladys Giraldo Valencia
VISIÓN			Directora administrati va	Rosa Gladys Giraldo Valencia
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			Directora administrati va	Rosa Gladys Giraldo Valencia
POLÍTICAS INTERNAS			Directora administrati va	Rosa Gladys Giraldo Valencia
CÓDIGO DE ÉTICA			Directora administrati va	Rosa Gladys Giraldo Valencia
ORGANIGRAMA			Directora administrati va	Rosa Gladys Giraldo Valencia
FLUJOGRAMA			Directora administrati va	Rosa Gladys Giraldo Valencia
MATRIZ DOFA			Directora administrati va	Rosa Gladys Giraldo Valencia

Fuente: Los autores

Anexo B. Carta de solicitud de documentos

Santiago de Cali, 2 de mayo de 2017

Señores

Caucho sol del Occidente S.A.S

Asunto: documentos para elaboración trabajo de grado

Por medio de la presente yo Vanessa Melecio Balanta con C.C 1.144.077.164 de Cali, pido a usted(es) me colaboren y me regalen los siguientes documentos:

- Manual de procedimientos
- Políticas internas
- Misión
- Visión
- Código de ética
- Organigrama
- Flujograma del área de inventarios
- Matriz DOFA

Los documentos anteriormente dichos me ayudaran en la elaboración de mi trabajo de grado.

Atentamente

Vanessa Melecio

Anexo C. Cuestionario de control interno para inventarios

CUESTIONARIO DEL CONTROL INTERNO PARA INVENTARIOS			
DESCRIPCIÓN	SÍ	NO	COMENTARIO
AMBIENTE DE CONTROL			
1. ¿existe una adecuada biblioteca de catálogo de listas de precios actualizada y los vendedores cuentan con esta?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2. ¿están segregadas las responsabilidades por la supervisión de los recuentos físicos y la aprobación de los ajustes igualmente de la custodia despacho adquisición y recepción de las existencias?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.1 ¿Quién realiza la recepción la mercancía es el mismo que la embala?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.2 ¿Quién aprueba los despachos de mercancía es el mismo que realiza los despachos de la misma?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.3 ¿Cualquier persona puede realizar el conteo físico de la mercancía?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3. ¿están centralizadas la función de recepción de mercancías?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
ACTIVIDADES DE CONTROL			
4. ¿son las existencias sometidas a recuentos periódicos, para verificar la veracidad de las mismas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
5. ¿se realiza el almacenaje de las existencias en un lugar seguro?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6. ¿son las áreas físicas de almacenamiento seguras?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
7. ¿están los artículos ordenados adecuadamente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
8. ¿están asignados los artículos a localidades específicas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

9. ¿resulta satisfactorio los registros que se llevan para determinar la existencia correcta de la mayoría de los artículos?			
10. ¿están las mercancías completamente disponibles y accesibles cuando sean requeridas por los clientes para pedidos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
11. ¿son contadas las mercancías al ser recibidas por el proveedor?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
12. ¿son marcadas las mercancías con la fecha de recepción con el objetivo de determinar el periodo de tiempo entre la recepción y el envío a los usuarios finales?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
13. ¿resulta satisfactorio los controles sobre el proceso de recibo de mercancía para garantizar que está correctamente inspeccionada antes de realizar el despacho a los almacenes y clientes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
14. ¿existen procedimientos establecidos para notificar al área correspondiente la recepción de mercancías en mal estado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
15. ¿resultan adecuados los controles y procedimientos para el manejo de inventarios?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
16. ¿se trata de mantener un inventario mínimo y minimizar situaciones de falta de existencias?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
17. ¿se analiza los productos para asegurarse que cubran las necesidades para las que son solicitadas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
18. ¿son los registros de inventarios mantenidos de forma eficiente y eficaz?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

INFORMACION Y COMUNICACIÓN		
19. ¿poseen los empleados conocimientos suficientes sobre la mercancía y su manejo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. ¿provee la empresa capacitación de los empleados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SUPERVISION Y MONITOREO		
21. ¿existen procedimientos adecuados de seguimiento para las ordenes no recibidas y os pedidos no despachados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: Sánchez Walter ch. (Control interno conceptual y práctico 2da. edición)

Anexo D. Entrevista ambiente de control interno- inventario

FORMATO ENTREVISTA “AMBIENTE DE CONTROL-INVENTARIOS”

1. ¿La empresa socializa con los empleados la misión y visión? ¿Creen que es lo mejor para la empresa?
2. ¿cuenta la empresa con manuales de procedimientos? ¿estos manuales están orientados al área de inventarios?
3. ¿La empresa cuenta con políticas internas? ¿algunas de las políticas están enfocadas al área de inventarios?
4. ¿La empresa cuenta con códigos de ética?
5. ¿la empresa cuenta con un organigrama?
6. ¿Tienen implementada la matriz DOFA?

7. ¿Detalle y diga cómo hacen para dar respuesta a los riesgos que se le presentan específicamente al área de inventarios?
8. ¿La empresa evalúa el desempeño de los empleados? ¿Qué indicadores utiliza la empresa para evaluarlos?
9. ¿Realizan actividades que fortalecen la integración del personal favoreciendo al clima laboral? ¿De qué tipo?
10. ¿los empleados cuentan con canales de comunicación abiertos? ¿Cuáles?
11. ¿La entidad exige controles periódicos para las actividades que realiza?

Fuente: Los autores