

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea del CRAI-Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la CRAI-Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

**Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-Biblioteca
Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

**Mejoras al Sistema de Control Interno y administración de riesgos en el Inventario de una
Empresa de Comercialización y Distribución ubicada en Bucaramanga**

Fany Edith Carreño Quintero

Javier Parra Gelvez

Belcy Yaneth Barrera Vásquez

**Proyecto de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en
Revisoría Fiscal y Auditoria Externa**

Director:

Leidy Johanna Galván Castro

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Administración

Especialización en Revisoría Fiscal y Auditoria Externa

2018

Tabla de Contenido

	pág.
Introducción	15
1. Mejoras al Sistema de Control Interno y administración de riesgos en el Inventario de una Empresa de Comercialización y Distribución ubicada en Bucaramanga	17
1.1 Definición del Problema	17
1.2 Formulación del Problema	19
1.2.1 Sistematización del Problema	19
1.3 Justificación	19
1.4 Objetivos	21
1.4.1 Objetivo General	21
1.4.2 Objetivos Específicos	21
2. Marco de Referencia	22
2.1 Marco Teórico	22
2.1.1 Inventarios	22
2.1.2 Sistemas para la Gestión de Inventarios	25
2.1.3 Costos de Inventarios	27
2.1.4 Métodos de Valuación de Inventarios	27
2.2 Marco Conceptual	29

<i>MEJORAS AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO...</i>	3
2.2.1 Auditoría Interna	29
2.2.2 Control Interno	30
2.2.2.1 Componentes de Control Interno	30
2.2.3 Tipos de Riesgos en la empresa	37
2.2.4 Riesgos en la Gestión de Inventarios	39
2.3 Marco Legal	41
2.4 Marco Contextual	42
3. Metodología	47
3.1 Tipo de Investigación	47
3.2 Población	47
3.3 Técnica e Instrumento de Recolección de Datos	48
3.4 Fuentes de Información	48
3.5 Fases de Investigación	48
4. Documentar aspectos de control interno y administración de riesgos para la evaluación de control interno en la gestión de inventarios	50
4.1 Documentar aspectos de Control Interno	50
4.2 Documentar aspectos relacionados con la Administración del Riesgo	53
5. Diagnóstico de la organización, en sus procesos y funciones relacionados con el sistema de control interno en la gestión de inventarios	57
5.2 Caracterización de la operación de la Sucursal Bucaramanga	59

<i>MEJORAS AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO...</i>	4
5.1.1 Proceso de Recepción de Producto	66
5.1.2 Proceso de Almacenamiento de Producto	67
5.1.2.1 Proceso para el Conteo Físico de Inventarios en Bodegas de la Sucursal	69
5.1.3 Proceso de Alistamiento de Producto	74
5.1.4 Proceso de Refrescamiento del Producto	75
5.1.5 Proceso de Devoluciones	78
5.1.6 Proceso de Identificación y tratamiento de Producto Obsoleto, Dañado o Pendiente de Destrucción	79
6. Plan de mejora al Sistema de Control Interno en la Gestión de Inventarios	86
7. Propuesta de Mejora al Sistema de Control Interno alineado a la reglamentación tributaria vigente (Ley 1819 de 2016)	87
8. Conclusiones	89
9. Recomendaciones	91
Referencias Bibliográficas	92
Anexos	98

Lista de Tablas

	pág.
Tabla 1. <i>Tipos de Inventarios</i>	22
Tabla 2. <i>Comparativo de sistemas para la gestión de inventarios</i>	26
Tabla 3. <i>Principios y enfoque del control interno basados en procesos de Auditoría Interna</i>	32
Tabla 4. <i>Normatividad relacionada con la temática de investigación</i>	41
Tabla 5. <i>Significado de los símbolos utilizados en el flujograma de procesos</i>	51
Tabla 6. <i>Lista de Chequeo de documentos</i>	56
Tabla 7. <i>Ejemplo de código de frescura</i>	63
Tabla 8. <i>Niveles de autorización de devolución en venta directa y por distribuidores</i>	79
Tabla 9. <i>Valores límites para la aprobación de bajas de inventarios</i>	79
Tabla 10. <i>Análisis de los componentes del sistema de control interno en la Gestión de Inventarios</i>	84
Tabla 11. <i>Mejoras propuestas al sistema de Control Interno en la Gestión de Inventarios</i>	86
Tabla 12. <i>Plan de Mejora al Sistema de Control Interno en la Gestión de Inventarios</i>	87

Lista de Figuras

	pág.
<i>Figura 1. Componentes del nuevo Marco Integrado de Control Interno (COSO III)</i>	31
<i>Figura 2. Proceso de Administración del Riesgo</i>	34
<i>Figura 3. Tipos de Riesgo relacionados con la empresa y la auditoría interna</i>	40
<i>Figura 4. Cadena de valor de la empresa British American Tobacco Colombia</i>	45
<i>Figura 5. Portafolio de productos</i>	46
<i>Figura 6. Proceso de Gestión del Riesgo</i>	54
<i>Figura 7. Cadena de Suministro de la empresa British American Tobacco</i>	58
<i>Figura 8. Estructura Organizacional Sucursal Bucaramanga</i>	58
<i>Figura 9. Flujo de operación en la Sucursal Bucaramanga</i>	62
<i>Figura 10. Tabla de rotación</i>	63
<i>Figura 11. Mapa de Procesos de la Sucursal Bucaramanga</i>	65
<i>Figura 12. Flujograma del Subproceso: Aprobar y Validar documentos para la Recepción de Producto</i>	66
<i>Figura 13. Flujograma del Subproceso: Ubicación de Producto</i>	68
<i>Figura 14. Flujograma del Subproceso: Verificación de unidades físicas con unidades registradas en el SAP</i>	69
<i>Figura 15. Formato de Conciliación de Inventarios en Bodegas de la Sucursal</i>	72
<i>Figura 16. Formato de Conciliación de Inventarios Vendedores</i>	73
<i>Figura 17. Formato de Co de Inventarios Insitu vs. SAP</i>	73
<i>Figura 18. Formato de Control de Sobrantes y Faltantes de Productos</i>	74

<i>Figura 19.</i> Flujograma del Subproceso: Verificación de producto a refrescar y entrega de producto refrescado	75
<i>Figura 20.</i> Formato de control de código de frescura en Bodega	76
<i>Figura 21.</i> Formato de Refrescamiento y/o Devoluciones	77
<i>Figura 22.</i> Producto obsoleto, dañado o pendiente de destrucción	80
<i>Figura 23.</i> Relación de producto a destruir por cambio de Pictograma, a 21 julio de 2017	81
<i>Figura 24.</i> Acta de Destrucción	82

Lista de Apéndices

	pág.
Anexo 1. Formato de registro de observación	98
Anexo 2. Formato de Encuesta	99
Anexo 3. Cuestionarios aplicados a funcionarios de Bodega de la Sucursal Bucaramanga	102

Glosario

ADUANA DE DESTINO: Es aquella donde termina el transporte aduanero. (DIAN, 2013)

AUTOVENTA: Sistema de ventas en donde el vendedor además de las funciones comunes de ventas, realizado el reparto a domicilio, para lo cual trabaja con una ruta predeterminada. (Marketing Directo e Interactivo, s.f.)

BENCHMARKING: Herramienta de gestión que permite analizar aspectos o prácticas de otras organizaciones y compararlas con la propia, lo cual sirve de punto de partida para diseñar e implementar mejoras. (Crece Negocios, 2018)

CADENA DE SUMINISTRO: Forma parte de la gestión logística de la empresa, cuyo propósito es satisfacer la demanda, a través de un trabajo coordinado de los actores que la componen, desde la fabricación a la distribución del producto, posterior comercialización y entrega al consumidor final. (Cámara de Comercio de Medellín, s.f.)

Generalmente el primer actor en la cadena es el proveedor, quien suministra al segundo (empresa productora), la materia prima para la fabricación del producto; seguidamente se encuentra el distribuidor, quien actúa como intermediario entre los posibles clientes y la empresa; en el cuarto eslabón se encuentra el comerciante (mayorista), quien adquiere el producto y lo vende a otros comercios (detallista), quienes lo venden al consumidor final.

Los canales de distribución pueden variar de acuerdo al producto y sector en el que se encuentra la empresa. En estos, el producto puede llegar de forma directa del fabricante al consumidor final; o indirecta, a través de intermediarios: agentes, distribuidores o detallistas, lo que puede influir en el costo del producto, es decir, a mayor número de intermediarios, mayor es su costo. (Cámara de Comercio de Medellín, s.f.)

CENTRO DE COSTOS (CECO): “Unidad o sector empresarial que desempeña una función empresarial específica”. (SAP, 2017)

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN: Lugar en el cual se administran las existencias de un producto, desde su recepción, almacenamiento, despacho y facturación, a la vez que controla y custodia eficaz y eficientemente las existencias de producto, evitando pérdidas y deterioro del mismo. (Zona Logística, 2018)

Generalmente estos centros están equipados por la tecnología, herramienta y recursos humanos necesarios para una efectiva gestión del inventario, además de una correcta adecuación y distribución del área de bodega o lugar destinado al almacenaje del producto. El objetivo principal de estos centros es “abastecer en cantidad, calidad y tiempos requeridos al menor costo posible”, generando así un buen servicio al cliente. (González, 2015)

La productividad de los centros de distribución se basa en el diseño del mismo, en la forma en que están posicionados cada área (recepción, almacén, despacho, facturación), que puede llegar a facilitar el trabajo coordinado del personal e interactividad entre ellas.

CÓDIGO DE FRESCURA VENCIDO O FUERA DE PAUTA: “Producto que tiene más del tiempo del establecido según las tablas de rotación y no es apto para el consumo, de acuerdo con la identificación impresa de la cajetilla de cigarrillos”. (British American Tobacco Colombia, Sucursal Bucaramanga, 2017)

CONTROL ADUANERO: Comprende un conjunto de acciones encaminadas a observar y verificar el cumplimiento de las legislaciones aduaneras en actividades de exportación e importación, específicamente sobre las mercancías que ingresan o salen, o permanecen en consignación en aduanas. (DIAN, 2013)

COSTO DE ADQUISICIÓN DE INVENTARIOS: Comprende un conjunto de costos: precio de compra, aranceles de importación y otros impuestos (no recuperables posteriormente de las autoridades fiscales), transporte, manipulación y otros relacionados con la adquisición de la mercancía. A este total, se restan los descuentos comerciales, rebajas y otros valores para finalmente obtener el costo de adquisición. (Ochoa, 2016)

DECLARACIÓN DE MERCANCÍAS: Acto por el cual el declarante indica el régimen aduanero que debe aplicarse a las mercancías, para lo cual facilita la información exigida por las autoridades y legislación aduaneras.

DOCUMENTO DE TRANSPORTE: Documento que entrega el agente de carga internacional como certificación del contrato de transporte y recibo de la mercancía, entregado al consignatario en el lugar de destino, y que puede ser objeto de endoso. (DIAN, 2013)

FICHA TÉCNICA DE PRODUCTO: Documento que resumen las características técnicas de un objeto, material o producto en forma detallada (nombre, características físicas, el modo de uso o elaboración, propiedades distintivas, métodos de ensayo y especificaciones técnicas). Esta ficha permite realizar seguimiento de indicadores. (ICONTEC, 2016)

LOGÍSTICA: Es el conjunto de procesos para controlar eficiente el flujo de productos y materias primas, desde el punto de origen hasta el consumidor final, y la información que comprenden los mismos. (Universidad Politécnica de Cartagena, s.f.)

PROBLEMAS O DEFECTOS DE CALIDAD O MALTRATADO: “Producto que visiblemente muestra alteraciones durante su fabricación presentando defectos de calidad, o problemas durante el traslado o almacenamiento”. (British American Tobacco Colombia, Sucursal Bucaramanga, 2017)

PRODUCTO DESCONTINUADO O CAMBIO DE PRESENTACIÓN: “Producto que por imagen tiene una fecha límite para estar en el mercado (ejemplo: promociones o cambio de imagen de las marcas y cambio de pictograma)”. (British American Tobacco Colombia, Sucursal Bucaramanga, 2017)

REFRESCAMIENTO: “Cambio de producto de la misma referencia, entregando producto con código de frescura actualizado o con más vigencia de acuerdo con la fecha de producción, solo antes del mes de su vencimiento”. (British American Tobacco Colombia, Sucursal Bucaramanga, 2017)

SIPOC: Herramienta gráfica que permite identificar variables y la causa de algún problema o evento, o estudiar un proceso de forma clara, esta puede utilizar como herramienta de benchmarking. (Asociación Española para la Calidad, 2017)

SKU: Unidad de Mantenimiento en Almacén, es un código compuesto por números, o números y letras que permite el seguimiento o rastreo de un producto, e identificarlos por sus características físicas. (Tigo Business, 2017)

SOP (SALES AND OPERATION PLANNING): “Herramienta de gestión, que integra a los equipos de marketing, comerciales, logísticos y financieros, permitiendo a la empresa programar con anticipación la demanda del mercado”. (Pareja, 2015)

ZONA FRANCA: Área geográfica delimitada del territorio nacional en la cual se llevan a cabo actividades industriales y comerciales de bienes y servicios, bajo las normas de un estatuto aduanero, tributario y de comercio exterior.

Resumen

El presente proyecto tiene como objetivo validar la eficiencia del control interno en la Gestión de Inventarios de la Sucursal Bucaramanga en la empresa British American Tobacco Colombia, a partir del análisis del conocimiento de la misma, los procesos operativos desarrollados en las bodegas de la sucursal y los soportes o documentos que se generan en esta gestión y proponer acciones de mejora para el fortalecimiento del control. Metodológicamente se desarrolla una investigación de tipo descriptivo con enfoque deductivo, se diseñan instrumentos que permiten la observación, recopilación de información y caracterización de la empresa y sus operaciones logísticas y de inventarios. Los resultados permiten observar, que el manejo de inventario obsoleto, dañado, faltante, dado de baja, o vencido, en las camionetas de vendedores y cadenas de supermercados, es recolectado y llevado a las bodegas de la sucursal, en donde es debidamente identificado y almacenado hasta ser despachado a la bodega de obsolescencia, en donde finalmente es destruido y soportado por escrito, información enviada a las autoridades respectivas con el propósito de realizar un adecuado cálculo de los costos de este para hacer efectivas las deducciones a que haya lugar de acuerdo a la norma vigente. Por otro lado, se busca fortalecer las actividades de control, identificar y mitigar posibles riesgos a través de la recopilación de los soportes en inventarios y la información contable, mitigando así riesgos de fraude y evasión fiscal, por lo que se recomienda a la empresa la aplicación de indicadores de gestión tributaria y logísticos para ejercer un mayor control.

Palabras Claves: COSO ERM, Gestión de Inventarios, Valuación, Costos, Impuestos

Abstract

The aim of this project is to validate the efficiency of the internal control in the Inventory Management of the British American Tobacco Colombia Company's Bucaramanga Branch, based on the analysis of the knowledge thereof, the operating processes developed in the branch's warehouses and the supports or documents that are generated in this management and to propose improvement actions to strengthen controls. Methodologically, a descriptive research with a deductive approach is developed, there are designed instruments that allow the observation, information gathering and characterization of the company and its logistic and inventory operations. The results allow observing that the management of obsolete, damaged, missing, discharged, or expired inventory in the trucks of vendors and supermarket chains is collected and taken to the branch's warehouses, where it is duly identified and stored until dispatched to the obsolete warehouse, where it is finally destroyed and put on paper, the information sent to the respective authorities for the purpose of making an adequate calculation of the costs of this, in order to make effective the deductions to be agreed upon to the current standard. On the other hand, it seeks to strengthen the control activities, identify and mitigate the potential risks through the collection of supporting in inventories and accounting information, thus mitigating risks of fraud and tax evasion, then it is recommended to the company the application of tax and logistics management indicators to exercise greater control.

Keywords: COSO ERM, Inventory Management, Valuation, Costs, Taxes

Introducción

La estandarización de procesos es un factor fundamental para lograr la sostenibilidad en un mundo cada vez más interconectado y globalizado, en base a esta premisa todos los procesos deben ser estructurados y controlados, las empresas de comercialización y distribución, requieren implementar mecanismos de control interno que minimicen los riesgos y evitar la alteración en el costo del producto, desacuerdos con los clientes y fraudes ante las entidades competentes.

Los inventarios de una compañía requieren una adecuada custodia y control para evitar riesgos de sobre costos, incumplimiento a clientes o pérdida de ellos y lo más relevante que está expuesto al deterioro o degradación del producto y robos, por esta razón es vital que todos los procesos y funciones relacionados con ello se realicen de una manera apropiada.

El primer paso en este proyecto fue mantener una interrelación continua con las personas que conocen los procedimientos, ya que son ellas las que pueden dar una visión general de lo que ocurre y las fallas que detectan; el siguiente paso es obtener todo el conocimiento necesario que permita entender los procesos que maneja la empresa para el desarrollo normal de su actividad, se continua de manera organizada y secuencial a analizar el cumplimiento de esos procesos, evaluando cada uno de los componentes de la estructura básica del sistema de control interno que son el ambiente interno, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, la valoración del riesgo, respuesta al riesgo, actividades de control, información, comunicación y monitoreo, para tener claridad sobre la función o funciones que se cumplen en cada ciclo y finalmente presentar

un diagnóstico y un protocolo de planes a la organización en general, bajo la teoría y/o metodología de la auditoría y control interno para el manejo del inventario.

1. Mejoras al Sistema de Control Interno y administración de riesgos en el Inventario de una Empresa de Comercialización y Distribución ubicada en Bucaramanga

1.1 Definición del Problema

Las empresas distribuidoras y comercializadoras incluyen en el rubro de inventarios la mercancía terminada disponible para la venta (flujo físico de mercancía).

Debido a la complejidad logística que existe desde la recepción del producto terminado hasta la entrega del mismo al cliente (distribución y comercialización); sumado a la contracción de la economía del área metropolitana de Bucaramanga en el último año, la cual ha evidenciado una reducción de la actividad empresarial, especialmente en el comercio al por menor y en el aumento en la tasa de desempleo, lo que ha generado un nivel más bajo de emprendimiento, especialmente en compañías de gran envergadura como es el caso de grandes marcas distribuidoras posicionadas en la ciudad de Bucaramanga que día a día se preocupan por el aumento de inventario. (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2017)

Teniendo en cuenta las variables socioeconómicas mencionadas, el inventario no rota o se queda al final del año fiscal como parte de las pérdidas por producto no conforme que se queda en los anaqueles sin comercializar, ha orientado los objetivos de dichas empresas hacia el mejoramiento en sus procesos de control interno y de inventarios, específicamente a los relacionados con las actividades de almacenamiento, despachos y distribución, áreas fundamentales que apoyan al servicio justo a tiempo, de igual manera satisfacer las necesidades de los clientes, lograr el reconocimiento y posicionamiento enfocado a ser una empresa altamente competitiva.

El manejo inadecuado de estos procesos y un control interno desactualizado, genera constantemente diferencias en los inventarios originando ajustes que generan pérdidas para la empresa y que afectan el costo real del producto, a su vez dificultan la obtención de datos seguros y confiables de las existencias para dar respuesta oportuna a las necesidades y metas de la organización ocasionando el incumplimiento de indicadores internos y poniendo en riesgo la entrega oportuna de mercancías a los clientes.

Las fallas en los procesos realizados o la falta de actualización de los mismos, tiene como consecuencia los sobrantes y/o faltantes de producto, rotación de unidades inadecuada, riesgo de capital, desconocimiento de las existencias para la venta lo cual genera un riesgo latente de perder clientes nuevos o potenciales.

Teniendo en cuenta lo anterior, revisar el control de interno contribuye a mantener niveles de inventarios razonables para cumplir con la demanda y las necesidades de los clientes, evitar el deterioro y/o caducidad de los productos e incurrir en costos altos por perdidas controlables, de esta manera se hace necesario analizar los procesos implementados en la empresa delimitada en la presente investigación, evaluar los riesgos, encontrar las causas y consecuencias que alteran la fluidez de los procesos y el control e información de las existencias, con el fin de definir controles para el mejoramiento de los inventarios, contribuyendo al logro de las metas e indicadores de la organización.

1.2 Formulación del Problema

Dada la problemática anterior, el presente proyecto pretende dar respuesta al siguiente interrogante: ¿Cuáles deben ser los controles adecuados para el mejoramiento de los procesos y funciones que se relacionan con los inventarios en la empresa de distribución y comercialización del presente caso de estudio?

1.2.1 Sistematización del Problema

- ¿Cuáles deben ser los lineamientos del diagnóstico del control que se debe realizar en la empresa de comercialización y distribución del presente caso de estudio?
- ¿Cómo está conformado el FODA en los procesos realizados en la empresa en cuanto al manejo de los inventarios actuales y futuros?
- ¿Cuáles son los procesos de trabajo realizados en la Empresa en las áreas de recepción, almacenamiento, facturación y despacho?
- ¿Cuáles son los controles para el mejoramiento de los procesos y funciones que se relacionan con el inventario?

1.3 Justificación

Las empresas, específicamente las que comercializan y distribuyen productos de consumo masivo, se enfrenta a cambios permanentes en sus procesos logísticos, administrativos y comerciales, debido principalmente a la volatilidad de los factores externos y de las variables económicas, políticas, de mercados y legales que las regulan, por tal razón se requiere analizar,

indagar e identificar en sus procesos productivos las inconsistencias y los riesgos que detienen el normal flujo de mercancías hacia el cliente, para establecer medidas que coadyuven a alcanzar los objetivos, metas e indicadores de eficiencia y productividad trazados desde la gerencia principal, con el fin de entender y satisfacer los requerimientos de los clientes y abastecer la demanda que el mercado requiere.

El control interno en cualquier empresa es un factor indispensable para el procesamiento de la información emanada de las actividades que se ejecutan dentro de cada una de sus unidades productivas. De la calidad y profundidad del control interno, depende la confiabilidad de la información y la valoración para la previsión de riesgos, por lo que es necesario hacer evaluaciones periódicas a los sistemas de control y ajustar las debilidades que se hallen con el objetivo de minimizar o eliminar los riesgos de pérdida económica y/o de imagen, que en el caso de las empresa de comercialización y distribución de productos de consumo masivo subyace en la rotación efectiva de los inventarios y la logística de mercado que se defina como estrategia comercial.

Teniendo en cuenta lo anterior, la investigación que se propone con el desarrollo de este trabajo, busca abarcar los temas pertinentes al control interno y al análisis de los riesgos presentes en los inventarios de las empresas de comercialización y distribución de productos de consumo masivo.

Establecer un diagnóstico de este tipo de organizaciones, así como definir un modelo de gestión del riesgo adaptado a los procesos que intervienen en la comercialización y distribución de los productos, permitirá establecer un marco de ruta para determinar la mejor herramienta de evaluación del sistema en un ente económico y aplicarla para obtener resultados relevantes que permitan definir conclusiones y proponer planes de mejora al sistema de control interno, acorde

con las necesidades detectadas y por ende minimizar los riesgos inherentes al manejo de inventarios por medio de controles que ayuden a la fluidez de la información y al desarrollo productivo de la organización.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General. Proponer acciones de mejora al sistema de control interno para la administración de riesgos en el área de inventario para una empresa comercializadora en Bucaramanga.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Documentar aspectos de control interno y administración de riesgos para la evaluación de control interno en la gestión de inventarios.
- Describir un diagnóstico de la organización objeto de estudio que comprenda debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas en los procesos y funciones relacionados con la gestión de inventarios.
- Describir planes de acción para la mejora del sistema de control interno en inventarios, con el propósito de minimizar los riesgos y el impacto de los mismos en la solidez financiera y posicionamiento competitivo de la empresa objeto de estudio.
- Presentación de conclusiones y recomendaciones para actualizaciones al modelo de control interno con miras a reducir riesgos, fraudes y evasiones fiscales que pueden generar un alto impacto en la solidez y sostenibilidad de la empresa objeto de estudio.

2. Marco de Referencia

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Inventarios. El inventario hace parte de los activos corrientes de la empresa, se registra al inicio y final del ejercicio contable en el Estado de Pérdidas y Ganancias y el Balance General; y está comprendido por la existencia de mercancías (insumos, productos en proceso, productos terminados, o productos en tránsito), las cuales se mantienen por un período corto de tiempo en almacenamiento, lo cual requiere de personal responsable de su ingreso, conservación, vigilancia, control y despacho; de manera que se mitiguen pérdidas o bajas por obsolescencia o daño.

En tal sentido, es necesario establecer políticas operativas, manuales y controles en apoyo a la labor del administrador del inventario. (FIAEP, 2014)

Tabla 1.

Tipos de Inventarios

Clasificación	Descripción
Inventario inicial	Aquel que realiza la empresa al inicio de sus operaciones.
Inventario final	Se realiza al finalizar un período o cierre del ejercicio económico. Determina el inventario inicial del siguiente período.
Inventario permanente	Se realiza de forma continua de acuerdo a las existencias en el almacén, a través de un registro detallado del producto (precios, cantidades, fecha de ingreso, especificaciones).
Inventario intermitente	Se efectúa varias veces en el año.
Inventario físico	Es el conteo, peso o medida de los diferentes productos existentes al momento de su realización.
Inventario de productos	Comprendido por cantidades de productos, listos para la venta.

terminados

Tabla 1 (Continuación)

Clasificación	Descripción
Inventario en tránsito	Comprende la mercancía importada desde que se inicia la compra hasta su ingreso al país y su posterior ubicación en bodega o almacén de la compañía.
Inventario en proceso	Conformado por productos que se encuentran en proceso de fabricación.
Inventario máximo	Comprendido por mercancías producidas según la demanda pronosticada, definiéndose cantidades máximas.
Inventario mínimo	Es la cantidad mínima de mercancías que debe mantenerse en almacén o bodega.
Inventario disponible	Comprendido por existencias de producto o insumos listos para la venta o producción.
Inventario en línea	Son los productos que se hallan o se encuentran listos para ser procesados en línea de producción
Inventario agregado	Comprendido por materia prima, partes, productos terminados o en proceso, un único artículo que representa un alto costo y que para minimizar el costo de su administración en inventario se agrupa en familias, o cualquier otra clasificación.
Inventario en cuarentena	Conformado por mercancías que deben cumplir un tiempo específico de almacenamiento para su posterior venta.
Inventario de mercancías	Lo comprenden los bienes o mercancías que son propiedad de la empresa, destinados para su posterior venta.
Inventario de suministros de fábrica	Lo constituyen los materiales destinados para la elaboración de productos.

Fuente: Emprende Pyme (2016). Tipos de inventarios. Clasificación de Inventarios. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-inventarios.html>

En la tabla anterior, se observa los inventarios permanente y periódico, los cuales se distinguen entre sí, el primero porque se conoce en cualquier momento el valor del inventario, ya que contablemente al registrar una compra o devolución se afecta directamente la cuenta de Inventarios. Para calcular el costo de ventas en este caso, generalmente se emplean métodos de valuación, los cuales hacen uso de tarjetas de kárdex, para su registro y control. (Gerencie, 2017

Sin embargo, la toma física de inventario puede aplicarse como apoyo a la actividad de control en el inventario permanente, comparando el valor en contabilidad y lo que realmente se encuentra en bodega, como forma de comprobación, determinando si existen faltantes o sobrantes.

Mientras que en el inventario periódico, el control se realiza a través de un conteo físico por períodos de tiempo (semanal, quincenal, mensual o anual); así mismo, para determinar el valor del inventario se resta del inventario inicial, el inventario final; y el costo de ventas, a través del juego de inventarios. A diferencia del permanente, en este si se afecta directamente la cuenta de compras y devoluciones en compras. (Gerencie, 2017)

El uso de sistemas de inventarios en Colombia, hoy con la actual reforma tributaria estructural, las empresas obligadas a llevar contabilidad y que presentan declaraciones firmadas por Contador Público o Revisor Fiscal, pueden hacer uso del sistema periódico de inventarios, que en norma anterior estaban limitadas al uso del sistema permanente.

Para los obligados a llevar contabilidad el costo en la enajenación de inventarios debe establecerse con base en alguno de los siguientes sistemas:

1. El de juego de inventarios o periódicos.
2. El de inventarios permanentes o continuos.

El inventario de fin de año o período gravable es el inventario inicial del año o período gravable siguiente. (Congreso de la República, 2016, art. 62)

Sin embargo, el uso de software para la gestión del mismo, permite conocer de forma inmediata el valor del inventario, apoyado siempre en el conteo físico como actividad de control.

Por otro lado, Vidal (2010), expone que la administración del inventario es un proceso complejo dentro del marco logístico de la empresa, pues no debe excederse de la cantidad de productos y el tiempo de almacenaje, ya que representan costos a pesar del margen de rentabilidad que los productos pueden tener, es un alto riesgo las pérdidas o excedentes de este.

El mismo autor refiere, que un sistema de inventarios está comprendido por cuatro componentes:

- **Asignación de tareas**, hace referencia a las funciones y nivel de autoridad de las personas encargadas de la administración del inventario.
- **Proceso de toma de decisiones**, en este punto es necesario conocer las diferentes relaciones que se dan en la administración y fuera de este contexto, con otros actores de la cadena de abastecimiento.
- **Procesos de comunicación**, ya que existe un permanente contacto entre el administrador del inventario con otros funcionarios o empleados de la empresa, además comprende el conocimiento de los productos que maneja (estado, fecha de vencimiento, ubicación, cliente al cual se despacha, etc.).
- **Relaciones interpersonales y aspectos de gestión humana**, pues permite la adopción de cambios relevantes en la empresa, esto es, si se pretende implementar mejoras a nivel de procesos, técnicas o procedimientos, por lo que el recurso humano debe aprender a adaptarse al uso de herramientas tecnológicas, o a una nueva forma de hacer las cosas. (Vidal, 2010)

2.1.2 Sistemas para la Gestión de Inventarios. La empresa productora es aquella encargada de adquirir materia prima y transformarla en un producto, el cual además de los costos de producción, requiere de costos de distribución y comercialización, actividades que pueden estar

separadas del área administrativa, siendo operadas a través de centros de distribución y puntos de venta.

Desde esta perspectiva, los centros de distribución son los encargados de manejar el inventario de la empresa, presentar informes de su control, manejo y gestión de órdenes y despacho de pedidos, para lo cual requieren de sistemas que les permita una administración eficiente, entre los que se encuentran: Cantidad Económica de Pedido (EOQ, por sus siglas en inglés, *Economic Order Quantity*) y Justo a Tiempo (JIT, por sus siglas en inglés, *Just in Time*).

Tabla 2.

Comparativo de sistemas para la gestión de inventarios

Cantidad Económica de Pedido (EOQ)	Justo a Tiempo (JIT)
• En cadenas de suministro comerciales • Reduce costos de inventario, manteniendo el nivel de servicio al cliente. • Demanda constante y conocida con certeza. • Costos estacionarios (no varían significativamente en el tiempo). • Tasa de reposición infinita, tiempos de reposición iguales a cero o valor constante conocido. • Cero pérdidas por faltantes, no se generan órdenes pendientes ni ventas pérdidas. • Complejos cálculos matemáticos.	• Alto volumen repetitivo • Minimiza alistamientos e inventarios, con altos niveles de calidad, reduce espacios. • Se adapta a los cambios de demanda, es flexible (aumento o disminución de la demanda). • Reduce tiempos de alistamiento, tiempo de espera (con sistemas de arrastre). • Reduce pérdidas de inventario por obsolescencia

El uso del sistema Justo a Tiempo al reducir los tiempos de almacenaje, alistamiento, pérdidas, almacenaje e inspecciones, minimiza a su vez los costos indirectos administrativos (primas de seguro, fletes, derechos de aduana, contenedores, entre otros) y de operación (exportación, importación y de inventarios). (SENA, 2012)

2.1.3 Costos de Inventarios. Los costos de inventario se encuentran comprendidos en tres grupos: almacenamiento, ruptura de stock y pedido.

- **Los costos de almacenamiento** se relacionan con el registro, distribución o acomodación, conservación, cuidado y protección de los productos durante la permanencia de estos en bodega, estos son: Costo de oportunidad o financiero, por metro cuadrado, equipos, mano de obra, seguros y servicios.

- **Los costos de pedido** refieren aquellos costos por la compra y despacho de inventarios, entre los que se encuentran: Costo de ordenar o hacer un pedido, seguimiento y despacho.

- Por último, **los costos de rotura de stock**, son los generados por el nivel de existencias y las devoluciones; se encuentran representados por: Ventas perdidas, costos ocultos, pedidos pendientes y especiales, y costos adicionales de transporte. (SENA, 2012)

Desde el punto de vista fiscal, los costos son aquellos valores pagados por la fabricación de un producto (materia prima, arriendo planta, mano de obra, electricidad, almacenamiento, empaque, entre otros), incluso aquellos que conlleva su distribución y comercialización hasta la entrega al consumidor final.

2.1.4 Métodos de Valuación de Inventarios. Entre los métodos empleados para calcular el valor de las existencias en inventario, y por el sistema permanente, se encuentran los siguientes:

- **First In First Out (FIFO)**, método conocido también como PEPS (Primeras en Entrar, Primeras en Salir), en el cual se registra la mercancía entrante en una tarjeta Kárdex al precio de

compra, las primeras que ingresan al almacén son las primeras que se presentan para la venta y se registran con este precio.

Entre las principales ventajas se encuentra que el inventario final obtiene una mayor valoración, ya que el último precio es el de las últimas mercancías que ingresaron, que suelen ser más altos; otorgando así un mayor valor a los activos.

Caso contrario sucede con la utilidad, ya que al basarse en la inflación los costos de compra antiguos quedan valorizados con precios actuales, lo que incrementa la utilidad, significando entonces mayor valor a pagar por concepto de impuestos. (Gerencie, 2017)

- **Promedio Ponderado**, como el precio de la mercancía de un momento a otro difiere, lo que se hace en este método es calcular el promedio, sumando los valores existentes con los de las nuevas compras y luego dividirlo por la cantidad total de unidades de artículo existentes.

Cuando se presenta una devolución en ventas, esta se hace por el valor de venta o de salida; mientras que las devoluciones en compras, la salida se realiza por el costo al momento de la compra, por lo que nuevamente se realiza la ponderación. (Gerencie, 2017)

A diferencia del método anterior, el impacto generado en el Estado de Resultados y en el Balance General respecto a la utilidad y el valor de los inventarios es menor, por lo que el impuesto es igualmente bajo.

De acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera, solo se admiten dos métodos de valuación: el FIFO y el promedio ponderado, el cual debe definirse en las políticas de la empresa.

2.2 Marco Conceptual

2.2.1 Auditoría Interna. Es una actividad independiente que tiene como objetivo evaluar las diferentes operaciones organizacionales y el uso eficiente de recursos, para lo cual el auditor visita uno a uno los departamentos que comprenden la empresa en la búsqueda de problemas y evaluando las actuaciones en los mismos. (Auditool, 2017)

La auditoría interna se complementa con la externa, la primera trabaja en los procesos y operaciones de la empresa, mientras la segunda se encarga de la vigilancia de los recursos financieros de las mismas, sin embargo, ambas buscan minimizar los riesgos e implementar medidas y mejoras en los procesos, de modo que la solidez, sostenibilidad y competitividad empresarial no sean afectadas.

Aspectos que en el entorno actual, requiere de métodos eficaces de control, siendo el control interno uno de ellos, teniendo en cuenta que la auditoría debe tener en cuenta factores internos y externos, esto debido a los continuos cambios que se han venido presentando con la globalización de mercados, el diseño de estándares internacionales de información financiera y contable, así como las exigencias nuevas de mercado en donde la empresa debe observar el comportamiento de los consumidores, tendencias, costumbres o nuevas necesidades y generar estrategias, vigilando constantemente su progreso y alcance, y si estas realmente le llevan al logro de los objetivos organizacionales.

En tal sentido, se puede observar que la auditoría interna puede estar enfocada en la mejora continua, pues los resultados generados por las actividades de auditoría, sirven de base para el diseño o rediseño de estrategias, tarea que se realiza periódica y constantemente con el propósito de minimizar los riesgos y mejorar o fortalecer los controles. (Vivas, s.f.)

2.2.2 Control Interno. Según el Comité de Procedimientos de Auditoría del Instituto Americano de Contadores (AICPA), el control interno se entiende como un plan organizado y metódico para salvaguardar los bienes y recursos de la empresa, a través de medidas de aseguramiento en el caso de la información financiera (Spatia, 2015), y de evaluación y mejora en las operaciones y actividades organizacionales, alcanzando de esta forma la eficiencia, competitividad y solidez de la empresa. (Lefcovich, 2011)

Se halla comprendido por un conjunto de políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizativas que proveen seguridad para el alcance de los objetivos, así como la detección, corrección y prevención de riesgos a nivel operativo y estratégico. (Coopers y Lybrand, 2001)

Una clasificación general del control interno, comprende dos tipos: Administrativo y Contable, para ambos casos se diseñan procedimientos, métodos y políticas con el fin de asegurar la eficacia y eficiencia de las operaciones organizacionales, salvaguardar los activos de la empresa y la confiabilidad de la información financiera. (Cuellar, 2009)

2.2.2.1 Componentes de Control Interno. Según el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway existe en el entorno un alto porcentaje de riesgos, más aún cuando los avances tecnológicos y los cambios que se presentan en el mismo, pueden incrementar la posibilidad de fraudes.

En tal sentido, en 1992, se elaboró el informe COSO, en respuesta a las acciones ilegales presentadas en diferentes empresas de Estados Unidos, estableciéndose relación de las actividades de control interno con el ejercicio del Auditor y las operaciones de la empresa.

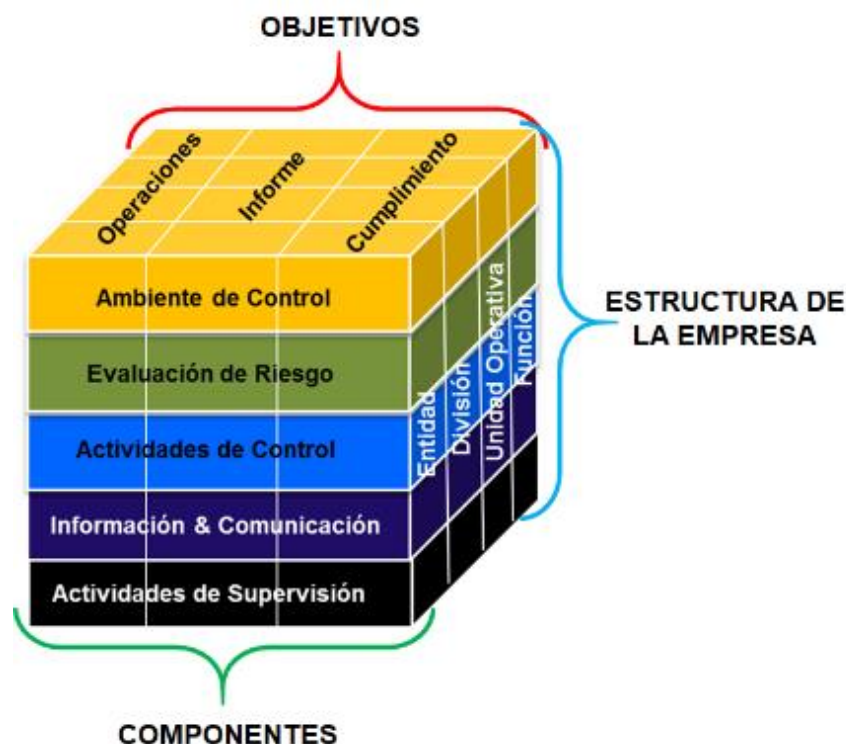


Figura 1. Componentes del nuevo Marco Integrado de Control Interno (COSO III)

Fuente: González, R. (s.f.). Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III. Manual del Participante. Recuperado de <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>

Para el año 2013, surge el nuevo Marco Integrado de Control Interno (COSO III), comprendido por cinco componentes y 17 principios, actualización que busca generar mayor confianza en la eliminación de los riesgos (Laski, 2006), pues junto con la evolución humana se han presentado nuevos cambios en el entorno como la globalización de mercados, el desarrollo y uso de tecnologías, políticas, entre otros factores que influyen en el entorno interno (micro) y externo (macro) de las empresas que pueden obstaculizar el alcance de los objetivos organizacionales, y donde el control interno puede ayudar a identificarlos, desplegando a su vez una serie de acciones que conlleve a minimizarlos y finalmente la empresa logre realizarlos.

Tabla 3. *Principios y enfoque del control interno basados en procesos de Auditoría Interna*

Componentes	Principios	Enfoque
Ambiente de Control	1. Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos 2. Ejerce responsabilidad de supervisión 3. Establece estructura, autoridad, y responsabilidad 4. Demuestra compromiso para la competencia 5. Hace cumplir con la responsabilidad	• Evaluación del Ambiente de Control Interno.
Evaluación de riesgos	6. Especifica objetivos relevantes 7. Identifica y analiza los riesgos 8. Evalúa el riesgo de fraude 9. Identifica y analiza cambios importantes	• Objetivos estratégicos • Riesgos • Personal clave.
Actividades de control	10. Selecciona y desarrolla actividades de control 11. Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología 12. Se implementa a través de políticas y procedimientos 13. Usa información Relevante.	• Diseño de controles de los procesos. • Controles clave. • Evaluación de controles generales y de la aplicación de tecnología de la información (TI). • Planes de acción y de mejora.
Información y comunicación	14. Comunica internamente 15. Comunica externamente	• Comunica la información de control interno. • Comunicación con grupos de interés. • Permite comunicaciones de entrada. • Comunicación con la Junta Directiva. • Líneas de comunicación separadas. • Métodos de comunicación relevante.
Actividades de Supervisión	16. Conduce evaluaciones continuas y/o independientes. 17. Evalúa y comunica deficiencias.	• Evaluación de seguimientos a planes de acción. • Procesos de autoevaluación.

Fuente: Aguilar, M. (2013). Curso COSO 2013 Nuevo Marco Integrado de Control Interno. Recuperado de

<https://www.slideshare.net/MiguelAguilar32/curso-coso-2013-nuevo-marco-integrado-de-control-interno-dic2013-dr-miguel-aguilar-serrano>

Como se observa en la tabla anterior, los componentes no solo tienen relación directa con las actividades empresariales, sino que cada uno de ellos se encuentra interrelacionado con las diferentes áreas de la organización y las actividades de auditoría a través de sus principios y enfoques.

- **Ambiente de Control.** Según Cuellar (2009), es la base de todo el sistema de control, pues este componente prepara el ambiente en que las personas encargadas de las actividades de control cumplen sus funciones, para lo cual se establecen directivas (principios, valores, objetivos, métodos, etc.) y una estructura adecuada para el desarrollo de estas.

Se puede decir que el ambiente de control, toma en cuenta cada uno de los elementos que componen una organización y observa cómo estos se relacionan, qué requieren para hacerlo y cómo se hará (recurso humano y sus competencias profesionales, estilo de operación, experiencia de la Dirección, etc.).

- **Evaluación de riesgos.** Siempre existe algún tipo de riesgo en la organización, por lo que es necesario definirlos a nivel de área (administrativa, operativa, comercial y financiera), dependencia (departamentos), y procesos (facturación, recepción de mercancía, etc.). Igualmente debe establecerse una escala de riesgo que permita identificar el nivel de tolerancia del mismo y cuál es el impacto que puede llegar a producir en la organización.

La evaluación comprende aspectos internos y externos de la organización, los primeros se enmarcan dentro de la empresa como: calidad del personal, cambios en la naturaleza del negocio, cambios en las responsabilidades, rupturas en el procesamiento de la información y cambios en la naturaleza de las actividades.

Los segundos, se relacionan con el comportamiento económico del país, región o localidad, tendencias de consumo, nuevas necesidades de los clientes, los desarrollos tecnológicos, cambios en la estructura, competidores, leyes y normas, políticas fiscales y desastres naturales.

La evaluación se realiza por separado en cada área y proceso específico de la empresa, esto hace posible gestionar los cambios, el nivel de riesgo y la probabilidad de ocurrencia, así como generar las acciones orientadas a minimizar el riesgo, definiendo medidas de control preventivo y correctivo, proceso conocido como administración del riesgo (ver figura 2).



Figura 2. Proceso de Administración del Riesgo

Fuente: Aguilar, M. (2013). Curso COSO 2013 Nuevo Marco Integrado de Control Interno. Recuperado de <https://www.slideshare.net/MiguelAguilar32/curso-coso-2013-nuevo-marco-integrado-de-control-interno-dic2013-dr-miguel-aguilar-serrano>

De acuerdo a lo anterior, administrar los riesgos implica la participación de toda la organización, la cual destina todos sus recursos financieros, humanos, operativos, tecnológicos hacia la búsqueda de estrategias que conlleven a aprovechar sus fortalezas y dirigirlas hacia la minimización del riesgo, observándose que existe probabilidad de que un evento o riesgo ocurre en el momento actual o futuro, existiendo incertidumbre si se presentan o no los riesgos planteados, o si aparecen riesgos nuevos, razón por la cual se considera relevante que la organización planifique sus acciones, definiendo qué, quién y cómo lo va a hacer. (Murdick, 1994 citado por Cartaya, 2014)

- **Actividades de control.** Comprenden las acciones dirigidas a mitigar, eliminar o asumir los riesgos, determinando a la vez si este presenta un nivel aceptable de riesgo, o producirá un gran impacto en los objetivos organizacionales.

Estas actividades se realizan periódicamente con fines preventivos, detectivos y correctivos; la información obtenida a partir de su aplicación permite comparar resultados anteriores con los de períodos actuales, establecer indicadores, diseñar estrategias, desarrollar acciones de mejora y crear, mejorar o actualizar los controles existentes en cada área y proceso. (Cuéllar, 2009)

- **Información y comunicación.** La implementación de las tecnologías de la información permiten a la organización administrar la información, mantener canales de comunicación e interacción entre sus dependencias, tornándose entonces la información como un recurso valioso para la empresa, la cual sirve de base para la toma de decisiones.

El control interno permite entonces monitorear y evaluar los posibles riesgos que se presentan en el proceso comunicativo, la administración de la información y el manejo de la misma. Los

avances tecnológicos han facilitado su gestión, sin embargo, surgen riesgos externos e internos que conllevan a errores en decisiones y acciones.

La información se maneja tanto en medios digitales como escritos e impresos (manuales, instructivos, etc.), por lo tanto debe existir claridad y veracidad en la misma. La Dirección hace uso de la información para transmitir los objetivos organizacionales, misión y visión empresarial, así como los principios, valores, comportamientos y conductas que deben regir al interior de la organización. (García y Salazar, 2005)

A nivel externo, la información es muy valiosa y a partir de esta se puede generar valor a la organización, diseñar estrategias que permitan alcanzar ventaja competitiva, o bien conocer nuevas necesidades, expectativas y tendencias de consumo en los clientes, proveedores y socios de negocio. (García y Salazar, 2005)

- **Actividades de Supervisión.** Comprende las actividades de monitoreo y evaluación sobre los componentes y principios del control interno, supervisando si todos ellos están presente y cómo ha sido y es su funcionamiento. Estas acciones permiten medir la calidad y eficiencia de todo el sistema de control.

Igualmente comprende las actividades de monitoreo y supervisión en las operaciones organizacionales, evaluaciones, condiciones reportables y el desempeño del personal en los niveles de control.

La finalidad del control interno es asegurarse que las deficiencias y riesgos detectados sean informados oportunamente, esto permite una rápida respuesta a los diferentes cambios presentados en el entorno. Al igual que cambia el entorno, el sistema de control interno debe mejorar, cambiar constantemente y actualizar los procedimientos, de lo contrario se corre el

riesgo de perder eficacia y eficiencia en los controles, induciendo a error a la Dirección en la toma de decisiones y generando pérdidas significativas para la organización.

En tal sentido, el COSO III establece como misión “proporcionar liderazgo a la organización para gestionar los riesgos y controles, así como la disuasión del fraude” (Galaz y Ruiz, 2015), es decir que permite a la organización cuidar y proteger los activos de daño, pérdida o fraude a través de buenas prácticas del recurso humano y participación de la Gerencia, lo cual mejora el desempeño de la empresa y reduce el impacto producido por el fraude. (COSO, 2005)

2.2.3 Tipos de Riesgos en la empresa. Los riesgos de la empresa se relacionan con su entorno y por las actividades que ella desarrolla interna y externamente.

Dentro del entorno se encuentran: ubicación, naturaleza, región, ciudad, sector, industria, condiciones económicas, ambientales, políticas, sociales y culturales.

Referente a los riesgos empresariales, se pueden identificar variedad de ellos de acuerdo a sus dependencias, procesos y operaciones.

Una clasificación general identifica tres niveles de riesgos en la empresa:

- **Riesgos de incumplimiento a políticas y normas (Riesgos conocidos)**, los cuales comprenden acciones no autorizadas, irregularidades en contabilidad, pérdida de información, robo, fraude e inseguridad; y que generalmente surgen de errores en procesos estandarizados y de acciones no autorizadas por empleados que conllevan a pérdidas significativas para la empresa.

Dentro de este grupo se encuentran procesos vitales de la empresa, que no otorgan una ventaja competitiva, pero que son relevantes para su funcionamiento como son: “Mantenimiento y

gestión de los sistemas de contabilidad e impuestos, la protección de activos e información y el acato a las disposiciones reglamentarias”. (Trissa Strategy Consulting, 2011)

Como alternativas de control de este riesgo, se encuentran la capacitación del personal de auditoría interna, implementación de controles internos y procedimientos estandarizados de operación que conlleven a eliminar los riesgos.

- **Riesgos operacionales y estratégicos (Riesgos inciertos conocidos)**, se relacionan con las estrategias de la empresa y las operaciones con grados de incertidumbre de diferentes niveles, entre ellos la gestión de cartera (extensiones de crédito a clientes), especulativos (nuevos productos o mercados), financieros, marca, reputación, innovación, ambientales, recursos humanos y tecnología. Dentro de este grupo se encuentra los riesgos relacionados con la cadena de suministros.

Una importante herramienta de apoyo es el Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard*, que permite analizar la visión y la estrategia empresarial desde cuatro perspectivas con sus respectivos objetivos, a partir del cual es posible identificar puntos críticos en la organización, al tiempo que se indaga sobre los posibles riesgos en las estrategias.

- **Riesgos externos (Riesgos inciertos desconocidos)**, no son controlables, ni predecibles o influenciables, por lo cual se opta por conformar una serie de eventos con una probabilidad baja pero que pueden generar gran impacto en la organización, estableciendo posibles consecuencias y cómo mitigarlas o diseñar un plan de acción que permita responder de forma rápida a los mismos.

2.2.4 Riesgos en la Gestión de Inventarios. De acuerdo a la Norma Internacional de Auditoría NIA 315, es necesario conocer la empresa y su entorno con el propósito de identificar y evaluar los posibles riesgos que pueden presentarse en los procesos de áreas significativas de la empresa, al igual que la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las normas y leyes aplicables a la empresa. (Auditool, 2010)

Una vez identificados los riesgos, el Auditor debe identificar los controles más relevantes para mitigar dichos riesgos, evaluando a la vez el diseño, implementación y efectividad de los mismos, según lo establece la NIA 330. (Auditool, 2010)

Entre las ventajas que ofrecen el adecuado diseño y efectividad de los controles en la Gestión de Inventarios, se encuentran las siguientes:

- Reduce altos costos financieros ocasionados por mantener cantidades excesivas de inventarios.
- Reduce el riesgo de fraudes, robos o daños físicos.
- Evita que dejen de realizarse ventas por falta de mercancía.
- Evita o reduce perdidas resultantes de baja de precios.
- Reduce el costo de la toma del inventario físico anual.

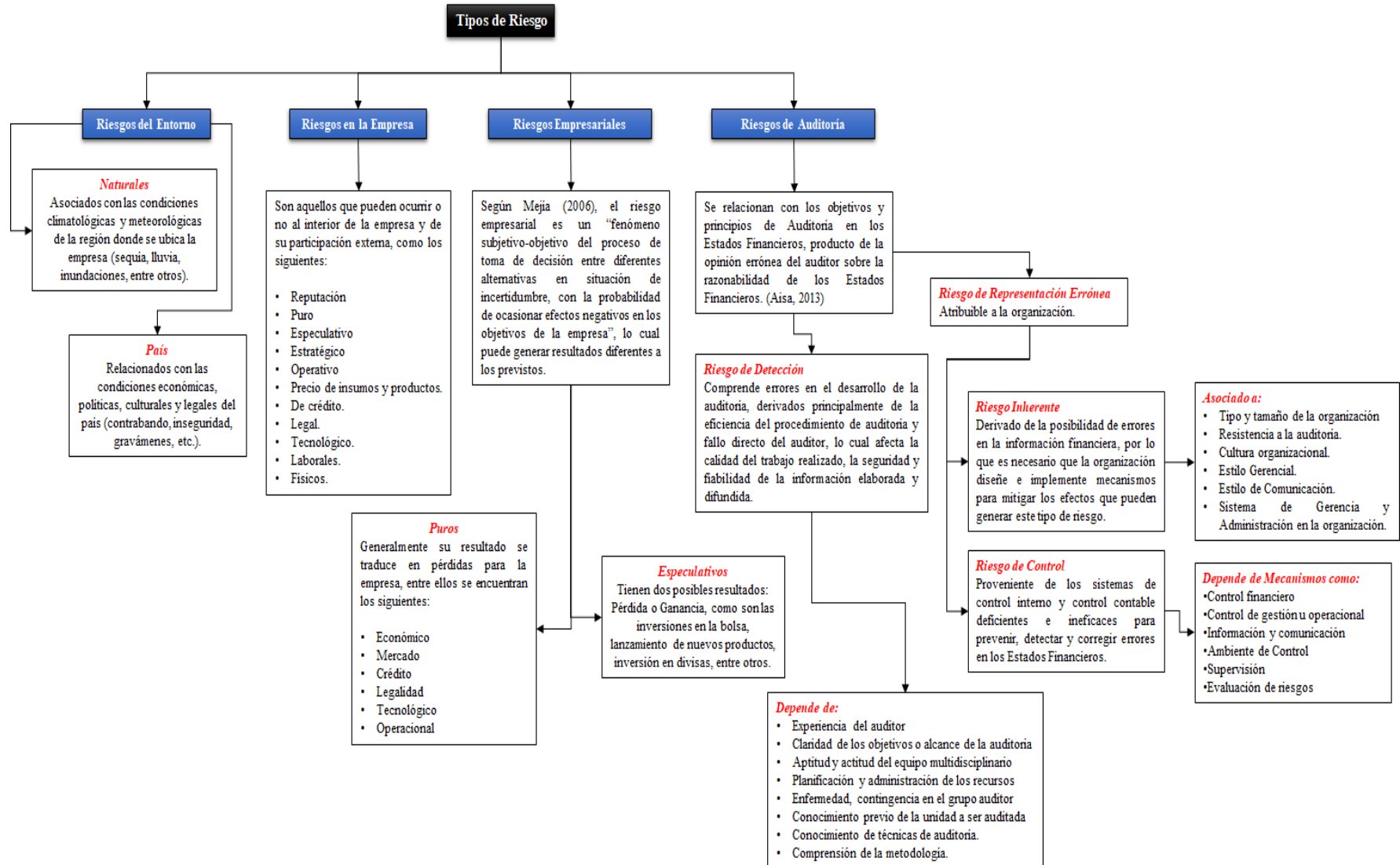


Figura 3. Tipos de Riesgo relacionados con la empresa y la auditoría interna

2.3 Marco Legal

Tabla 4. *Normatividad relacionada con la temática de investigación*

Norma	Descripción
Ley 19 de 1970	Se establece como base gravable del impuesto al consumo aquella constituida por el precio de venta al detallista, el cual se determina en la siguiente forma: el valor en aduana de la mercancía, incluyendo los gravámenes arancelarios, adicionado con un margen de comercialización equivalente al 30%. La misma ley, en su artículo 1º, establece que en “ningún caso el impuesto pagado por los productores extranjeros será inferior al promedio del impuesto que se cause por el consumo de cigarrillos y tabaco elaborado, de procedencia extranjera, en el ámbito de su jurisdicción”.
Decreto 837 de 1971	Establece las normas que rigen las actividades comerciales y mercantiles en Colombia. Así mismo define las sociedades extranjeras, como aquellas sociedades que se crean y se rigen con la ley de otro país en el exterior, si estas cuentan con sucursales permanentes en el territorio nacional serán vigiladas por la Superintendencia de Sociedades, además de seguir las normas colombianas respecto a las leyes fiscales, tributarias y legales. (Título VIII, arts. 469 a 497). Estas sociedades están obligadas a nombrar Revisor Fiscal, cuyas funciones y responsabilidades se encuentran definidas en este Código, como también las restricciones y sanciones a los que se encuentra expuesto, por inexactitud de la información financiera e incumplimiento. (Capítulo VIII, arts. 203 a 217)
Ley 43 de 1990	Define las funciones del Contador Público, así como del Revisor Fiscal en cabeza del Contador Público. Igualmente establece regulaciones respecto a la actuación de este y el papel de Revisor. El tiempo de permanencia en el cargo de Revisor Fiscal, es por el mismo término de tiempo que permanece la Junta Directiva. El artículo 47 de la misma ley, hace referencia a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA) en Colombia, las cuales debe acatar y dar cumplimiento el Auditor de Estados Financieros, que difieren en responsabilidades y funciones a las del Revisor Fiscal.
Ley 222 de 1995	Exige la presentación de los Estados Financieros auditados anualmente ante la Superintendencia de Sociedades, específicamente a las personas jurídicas comerciales; así como ante la Cámara de Comercio donde se encuentre ubicada la empresa (artículos 41 y 84, este último ratificado por el Decreto 3100 de 1997).
Ley 1314 de 2009	Establece regulaciones de los principios y normas de contabilidad e información financiera, así como de aseguramiento de la información aceptada en Colombia, definiendo a su vez la autoridad competente para vigilancia y control, y el procedimiento para su expedición.

Tabla 4 (Continuación)

Norma	Descripción
Ley 1819 de 2016	Para determinar el impuesto a la renta y complementarios en activos, pasivos, patrimonio, ingresos, costos y gastos, quienes estén obligados a llevar contabilidad, deben contar con un sistema de reconocimiento y medición, de acuerdo a las normas contables aplicables en el país. El impuesto a la renta de las sociedades extranjeras con permanencia en Colombia, será del 35% de ingresos constitutivos de renta y ganancia ocasional. (Art. 246) Este impuesto en los costos, serán aquellos devengados contablemente en el período gravable (art. 21-1 E.T.), sin embargo se presentan excepciones a los devengos contables entre ellos: • Pérdidas por deterioro parcial de inventario. • Deterioro de los activos salvo los depreciables. • Pérdidas generadas por la medición a valor razonable. • Costos devengados presentados en el ORI (Otro Resultado Integral). Las deducciones en imprenta se aplicarán en el caso de otorgar regalos, cortesías, fiestas, reuniones y festejos a clientes, proveedores y empleados, siendo la tasa del 1% sobre los ingresos fiscales netos y efectivamente realizados. (Art. 107-1)

2.4 Marco Contextual

British American Tobacco Colombia. Sociedad internacional con sede principal en Bogotá, y Centros de Distribución y Comercialización en diferentes regiones del país. Posee más de 100 años de historia en el mundo, originaria de la unión de dos grandes compañías: Imperial Tobacco Company del Reino Unido y American Tobacco Company de Estados Unidos. (British American Tobacco Colombia, 2017)

Iniciándose como productora tabacalera y posteriormente participando en el mercado de cigarrillos, desde la década de los cincuenta. Su incursión en Colombia se consolidó en 1994 con

la apertura económica, estableciéndose como sociedad limitada, realizando operaciones de importación y distribución directa de sus productos. (British American Tobacco Colombia, 2017)

Para el año 2011, adquiere la Productora Tabacalera de Colombia (Protabaco), y establece plantas en el departamento de Santander (San Gil), y con agencias comerciales en las ciudades de Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla y Bucaramanga y con agencias de fomento agrícola en Neiva, Garzón y Capitanejo, con una plantilla de personal a nivel nacional de 1.000 empleados. (British American Tobacco, 2017)

Sus estrategias se orientan al crecimiento, productividad, ambiente de trabajo, responsabilidad y distribución de manera responsable en todo el país, liderando el mercado nacional, desarrollando sus actividades en Colombia, bajo las normas legales, comerciales y fiscales vigentes en el país.

Misión. “Somos una Compañía tabacalera responsable que trabaja con pasión para sobrepasar las expectativas de los consumidores, clientes y accionistas, a través de la excelencia de nuestro talento y marcas ganadoras”. (British American Tobacco Colombia, 2017)

Visión. “Liderar la industria del tabaco a nivel global. Esto no lo medimos únicamente a través de volumen y valor, sino también buscamos ser los mejores en atender las necesidades de los consumidores”. (British American Tobacco Colombia, 2017)

Pilares estratégicos

- **Crecimiento**, orientado al consumidor y a la marca, “ofreciendo productos de tabaco y *next-generation products* relevantes que satisfagan sus necesidades”, con ofertas superiores y diferenciadas en el mercado. (British American Tobacco Colombia, 2017)
- **Productividad**, manejo eficiente de recursos, alcanzar altos márgenes de operación e inversión en el negocio, buscando incrementar la participación en el mercado, enfocados hacia el bienestar de los inversionistas, productividad organizada con un modelo de operación global con sistemas y procesos comunes en todos los mercados. (British American Tobacco Colombia, 2017)
- **Organización ganadora**, con excelente ambiente de trabajo, con personas y equipos que brindan un alto desempeño, capacidad de desarrollar y retener personal líder. (British American Tobacco Colombia, 2017)
- **Responsabilidad**, actuaciones responsables y estándares de conducta corporativa, minimización de impacto ambiental y el de los productos, siguiendo normas, principios y estándares establecidos por la propia empresa y las leyes. (British American Tobacco Colombia, 2017)

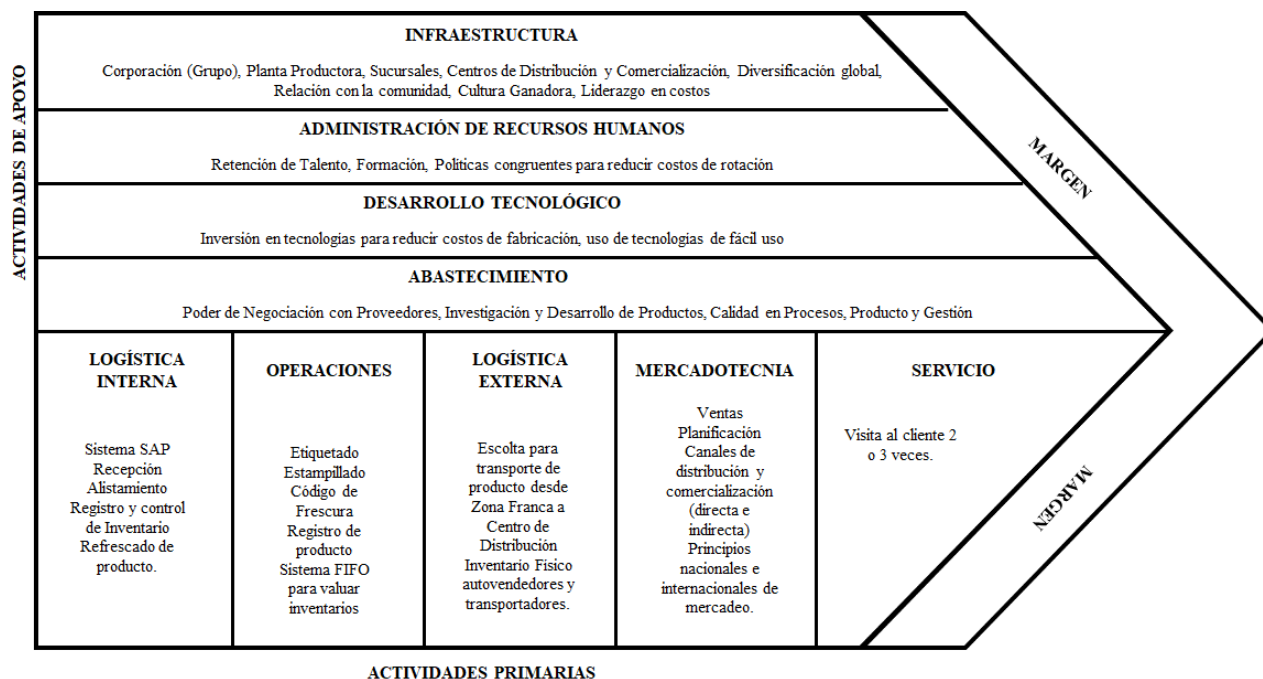


Figura 4. Cadena de valor de la empresa British American Tobacco Colombia

Fuente: Elaborado por los autores, a partir de recopilación de información de la empresa y fuentes externas

Las actividades de mercadeo y comercialización se realizan basados en cuatro principios que son:

1. Nuestro mercadeo no engañará sobre los riesgos del fumado.
2. Únicamente mercadearemos nuestros productos a fumadores adultos.
3. No buscaremos influenciar la decisión del consumidor en torno a si fuma o no, como tampoco cuánto fumar.
4. Siempre deberá quedarles claro a nuestros consumidores que nuestra comunicación tiene su origen en una compañía tabacalera y que su propósito es promover la venta de nuestras marcas de tabaco. (British American Tobacco Colombia, 2017)

Portafolio de Productos. La sucursal en Colombia, distribuye y comercializa a nivel nacional trece (13) marcas, siendo los canales de distribución la venta directa (ventas en línea, máquinas expendedoras) e indirecta (grandes superficies, autoventas, minimercados, mercados express).



Figura 5. Portafolio de productos

3. Metodología

3.1 Tipo de Investigación

La investigación es de tipo descriptivo con enfoque deductivo.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), los estudios descriptivos permiten recolectar información específica de eventos, situaciones, programas, procesos, caso, individuo, objetos, grupo de personas, o cualquier otro fenómeno para su posterior análisis, sin establecer algún tipo de relación entre estas.

Es deductivo, por cuanto se parte de lo general a lo particular, en el cual se analiza información relevante respecto a la Gestión de Inventarios y los procesos relacionados con esta actividad, conociendo los errores y riesgos posibles en la administración operativa y legal de los inventarios, a partir de lo cual se puede identificar riesgos en la gestión de estos en la sucursal Bucaramanga. (

Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 11)

3.2 Población

La población se encuentra comprendida por los procesos realizados en la Gestión de Inventarios de la Sucursal Bucaramanga de la empresa British American Tobacco Colombia.

3.3 Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

Como técnicas de recolección de datos se emplearon: Observación directa, Entrevista, Encuesta, utilizando como instrumentos las listas de chequeo, descripción y cuestionarios (entrevista y encuesta), aplicados en las áreas relacionadas con la Gestión del Inventario (Recepción, Almacenamiento, Alistamiento y Facturación).

3.4 Fuentes de Información

Las fuentes de información se hallan comprendidas por fuentes primarias y secundarias.

Las fuentes primarias comprenden la visita a la sucursal Bucaramanga, que permitió el conocimiento de la empresa y su entorno, así como de la observación de los procesos.

Como fuentes secundarias se tienen: Información recopilada en los cuestionarios, inventario de procesos, manual de funciones, estructura organizacional, planillas utilizadas en los diferentes procesos, informes de gestión a nivel global, políticas, leyes y normas vigentes, Código de Comercio, Estatuto Tributario y de Aduanas, Informe COSO III, tesis, libros de texto, artículos, boletines e informes del DANE, DIAN, entre otras organizaciones.

3.5 Fases de Investigación

La investigación se desarrolló en seis (6) fases, de la siguiente forma:

Fase 1. Revisión bibliográfica sobre Control Interno, Auditoría, Gestión de Inventarios, Riesgos y Administración del Riesgo.

Fase 2. Visita a las instalaciones de la Sucursal Bucaramanga, con el propósito de conocer la empresa y su entorno, así como la trazabilidad del producto, procedimientos e información documental de la misma (formatos, planillas, manuales, estructura organizacional).

Fase 3. Diseño y aplicación de los instrumentos dirigidos a funcionarios en las áreas de Compras, Recepción, Almacenamiento, Alistamiento (Órdenes de Pedido) y Facturación.

Fase 4. Análisis de la información recopilada a través de los instrumentos.

Fase 5. Elaboración del diagnóstico de la empresa (Debilidades y Fortalezas del sistema de control interno).

Fase 6. Propuesta de Mejora al Sistema de Control Interno en la Gestión de Inventarios basado en la Ley 1819 de 2016.

4. Documentar aspectos de control interno y administración de riesgos para la evaluación de control interno en la gestión de inventarios

4.1 Documentar aspectos de Control Interno

Para documentar aspectos relacionados con el control interno, se emplean tres métodos de forma individual y combinada, esta última permite obtener mayor efectividad y conocimiento para el sistema de control interno.

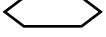
El primer método, es el descriptivo, el cual consiste en narrar los procedimientos relacionados con el control interno y que puede dividirse por actividades (departamentos, empleados, cargos o registros contables).

Es necesario establecer en cada parte del proceso, el origen de cada documento y registro en el sistema, cómo se hace y se dispone este, así como los procedimientos de control pertinentes a la evaluación de los riesgos de control. (Universidad del Cauca, 2003)

En segundo lugar, se encuentra el método gráfico, el cual consiste en la elaboración de diagramas de flujos de cada uno de los procedimientos realizados en las diferentes áreas o departamentos involucrados en una operación.

El diagrama de flujo es una representación simbólica, que permite visualizar en orden y secuencialmente el procedimiento y los documentos de la entidad auditada; así mismo, se debe señalar en este “todas las operaciones, movimientos, demoras y procedimientos de archivo concernientes al proceso descrito”. (Universidad del Cauca, 2003)

Tabla 5. Significado de los símbolos utilizados en el flujograma de procesos

Símbolo	Significado
	Sirve de conexión entre los diferentes símbolos, e indica la dirección del flujo
	Indican principio y final del proceso
	Indica operación o función del proceso.
	Decisión, indica que se debe tomar una decisión.
	Retardo, es una espera de tiempo en el flujo del proceso
	Datos, representa cualquier tipo de dato en el diagrama
	Documento, dato o información que puede leerse o imprimirse por parte del personal.
	Documentos, son un conjunto de documentos.
	Subrutina, proceso definido previamente.
	Preparación, es una actividad de mejora, ajuste o adicional que se debe hacer en el proceso.
	Operación manual, indica un procedimiento manual.
	Datos almacenados
	Conector, indica que se realizará una inspección en este punto.
	Conector para otra página
	O, indica la “o” lógica.
	Sumador, indica la “y” lógica
	Agrupar, indica la organización de los datos en forma estándar
	Clasificar, generación de una lista en forma organizada
	Mezclar o combinar, se combinan diversos conjuntos en uno solo
	Extracto, frecuencia de medición o proceso de caminos paralelos
	Base de datos, lista de información con una estructura estandariza que sirve para investigación e información.
	Almacenamiento interno, indica dispositivo de almacenamiento interno.

Fuente: HEFLO (s.f.). Significado de los 23 símbolos de diagrama de flujo de procesos. Recuperado de

<https://www.heflo.com/es/blog/modelado-de-procesos/significado-simbolos-diagrama-flujo/>

Por último, se encuentran los cuestionarios, su diseño comprende un listado de preguntas que buscan evaluar las debilidades y fortalezas del sistema de control interno; e igualmente se aplican en las áreas o departamentos que se pretenden examinar.

Las preguntas se diseñan de forma que las respuestas negativas indiquen una deficiencia de control interno, así mismo, pueden ser de tipo general (aplicable a cualquier empresa) y específicas (acordes al objeto social de la empresa). (Universidad del Cauca, 2003)

Entre las fuentes de información para evaluar el sistema de control interno se encuentran: Organigrama, plan de cuentas, manual de funciones, manual de procedimientos, entrevistas con directivos y empleados, observación personal, actas de sesiones de directorio, leyes, estatutos y reglamentos.

La evaluación pretende dar respuesta a los siguientes interrogantes: ¿Qué problemas tenemos?, ¿Cómo van las cosas?, ¿Qué decisiones se van a tomar? y ¿Qué está pasando?, y es aplicable a un proceso, o a una operación.

Según Saavedra (2006, citado por Velastegui, 2015), lo que busca la evaluación del sistema es mejorar cinco aspectos, conocidos como las 5 E:

- Economía, hace referencia al uso de recursos en cantidad y calidad.
- Eficiencia, es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios.
- Eficacia, es la relación entre servicio y producto, específicamente el logro de las metas propuestas.
- Ecología, hace referencia a las condiciones, operaciones y prácticas de acuerdo a la normatividad ambiental y su impacto.
- Ética, refiere las conductas, a nivel individual y grupal, tanto de directivos como de empleados.

4.2 Documentar aspectos relacionados con la Administración del Riesgo

La identificación del riesgo en las Cadenas de Suministro debe considerar las características de cada operación que interviene en la misma, ya que existe un grado de incertidumbre y de riesgos fuera y dentro de la misma.

Los riesgos internos hacen referencia a las interacciones que se dan entre los miembros que forman parte de la cadena; mientras los externos es la interacción de la cadena con su entorno. Un tercer tipo de riesgos, se halla comprendido por las operaciones, que radican en las actividades operativas de la empresa y en la toma de decisiones de los directivos. (CLI, 2010)

Para lograr una efectiva identificación de los riesgos en la cadena de suministro es necesario definir el proceso general de la misma, luego separarlo en grupos de labores relacionadas, conocer las características de cada operación, a su vez identificar los riesgos de cada una de estas y organizar los más importantes. (CLI, 2010)

Las herramientas recomendadas en la identificación de riesgos se agrupan en tres tipos de aspectos a analizar: Eventos pasados (Los 5 por qué, diagramas de causa y efecto, Análisis de Pareto y Listas de verificación o Checklist); Opiniones (Entrevistas, Método Delphi) y Operaciones (Diagramas de proceso, Procesos de control y Gestión de eventos de la cadena de suministro). (CLI, 2010)

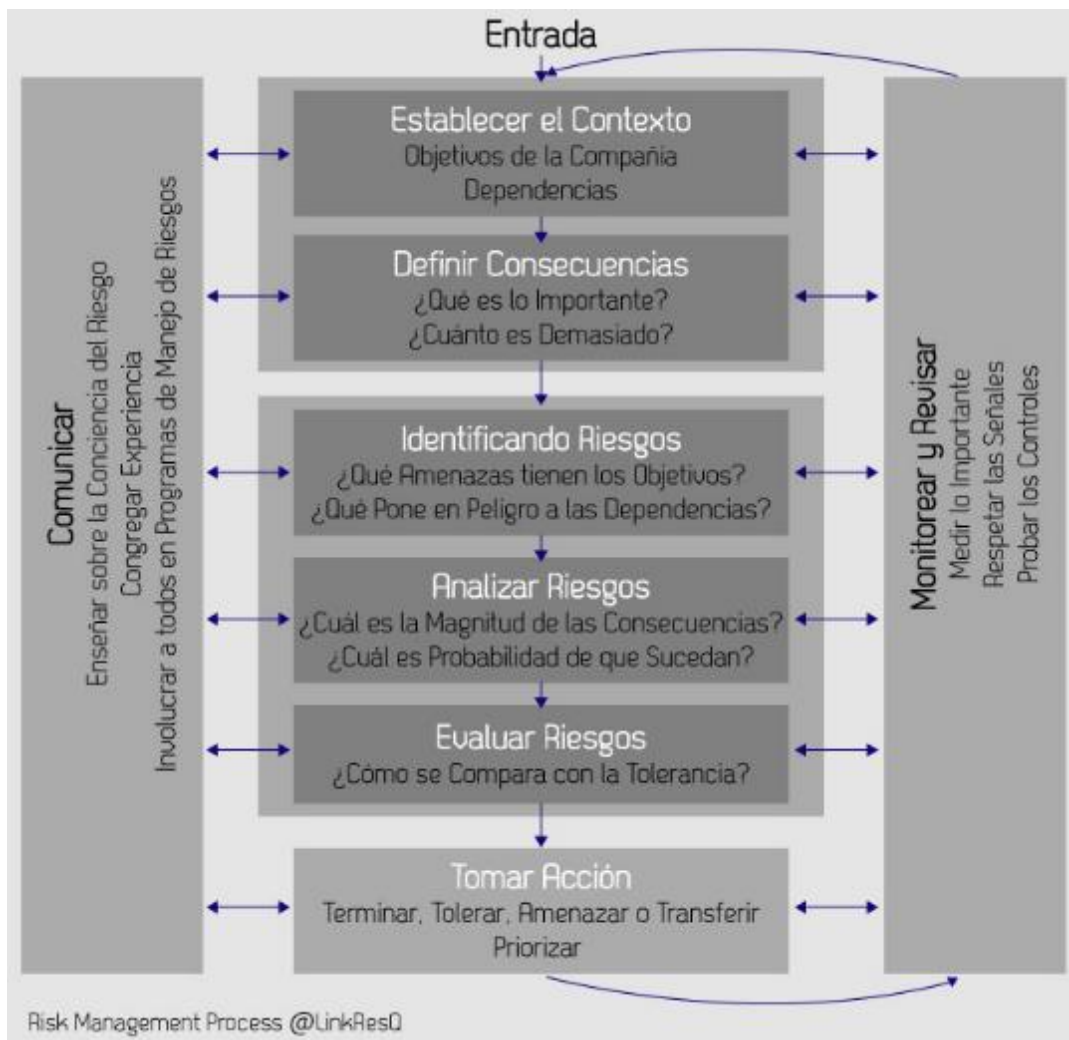


Figura 6. Proceso de Gestión del Riesgo

Fuente: Zona Logística (2013). Gestión del Riesgo en la Cadena de Suministros. Recuperado de <http://www.zonalogistica.com/articulos-6681/articulos-mas-leidos/gestion-del-riesgo-en-la-cadena-de-suministros/>

Gestionar los riesgos en una cadena de suministro, o de una empresa específica, requiere del conocimiento, participación y concientización de cada uno de los miembros sobre los riesgos que pueden surgir en cualquier punto o área de la cadena, o de una actividad u operación de la empresa, además de los riesgos externos que pueden surgir y que se relacionan con la empresa o

la cadena por su interactividad o relación con el entorno, y donde pueden generar riesgos ambientales, políticos, legales, tecnológico, social.

Como se aprecia en la figura 5, el proceso de gestión del riesgo comprende en primer lugar, comunicar, es decir, dar a conocer los posibles riesgos, indicando en qué contexto se pueden presentar (interno, externo, relaciones con proveedores, clientes, producción, administrativo, etc.); entendiéndose que al existir un riesgo se presenta o se generan consecuencias o efectos de estos, y en donde una forma de prevenir, es actuar anticipadamente, listando los riesgos que pueden darse en el contexto empresarial, o de la cadena de suministro, o bien de una parte de esta, una vez identificados los más relevantes, debe procederse a describir cuáles pueden ser sus efectos y consecuencias.

Posteriormente, debe realizarse un análisis de cada uno de ellos y establecer indicadores que permitan medir su impacto, el nivel de riesgo y así establecer controles acordes a estos, definiendo el grado de tolerancia, si es riesgo que puede asumirse, aceptarse, mitigarse o trasladarse; calculando a su vez la probabilidad de ocurrencia (probable, ocasional, frecuente, muy probable).

El diseño de indicadores permite definir escalas de riesgos, controles, probabilidad de ocurrencia, nivel de impacto, efecto o consecuencia, lo cual permite implementar acciones, igualmente en grado de importancia (alta, media o baja).

Las herramientas para definir dichas categorías son: Mapa de Riesgos, Matriz de Probabilidad-Impacto, Análisis de modo efecto y falla, Análisis de escenarios, Simulación y Modelos de Red. (CLI, 2010)

Se realizó una lista de chequeo sobre los documentos solicitados a la empresa, la cual se presenta a continuación.

Tabla 6. *Lista de Chequeo de documentos*

Documento	Sí	No	Observaciones
Estructura Organizacional	X		
Mapa de Procesos		X	No cuenta con mapa de procesos
Manual de Procedimientos	X		
Manual de Cargos y Funciones		X	
Manual de Control Interno		X	
Matriz de Riesgos Actuales en la Gestión de Inventarios		X	
Políticas de Inventarios	X		
Otras políticas		X	No se incluyó la Política de Manejo Adecuado de Bodegaje
Indicadores		X	Se maneja rotación de inventario
Planillas y Formatos de documentos utilizados en Inventarios	X		Se facilitaron algunas planillas y fotografías, a excepción de las tarjetas de conteo.

Fuente: Autores del proyecto

5. Diagnóstico de la organización, en sus procesos y funciones relacionados con el sistema de control interno en la gestión de inventarios

5.1 Conocimiento de la Sucursal Bucaramanga

British American Tobacco Colombia cuenta con sede administrativa en la ciudad de Bogotá y sucursales en el país, una de ellas en la ciudad de Bucaramanga, específicamente en el kilómetro 6 vía a Girón, bodega 2, Centro Comercial Garibaldi.

Se logró determinar que la empresa desde la sede principal en el extranjero, provee el producto, el cual pasa por la Zona Franca Bogotá, usuario operador autorizado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), para nacionalización e inspección de mercancías, y su posterior transporte a la sucursal Bucaramanga por medio de una empresa transportadora y debidamente custodiado.

Una vez su arribo en las bodegas de la sucursal, la recepción la realiza el Jefe de Bodega, quien debe verificar la información en el sistema SAP, revisar el documento y guía de transporte, procediendo posteriormente al pesaje, control de calidad y finalmente aceptar la mercancía y ubicarla al interior de la bodega, de acuerdo a políticas de almacenamiento de la empresa.

La ubicación se realiza por familias de producto en la bodega de la sucursal, verificando la cantidad que debe destinarse a esta y distribuyendo el restante del producto a las bodegas de vendedores (autoventas), camionetas de vendedores y cadenas de supermercados, y de estos hasta el consumidor final, como puede observarse en la siguiente figura.

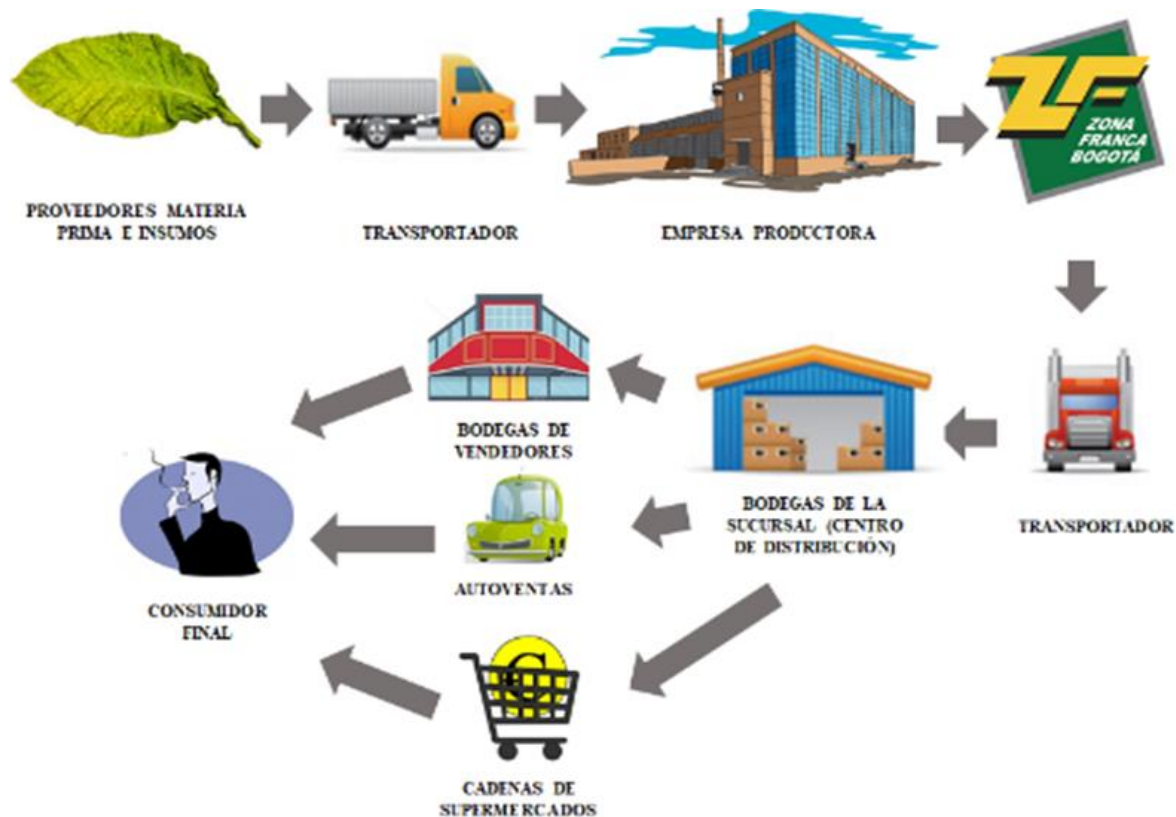


Figura 7. Cadena de Suministro de la empresa British American Tobacco



Figura 8. Estructura Organizacional Sucursal Bucaramanga

Como se puede observar, la sucursal Bucaramanga se encuentra interconectada con las áreas de Logística; Legal, Asuntos Corporativos y Seguridad, y Finanzas de la Sede Administrativa en Bogotá, quienes delegan responsabilidades en los Gerentes Nacionales de cada uno de los departamentos de dicha sede.

5.2 Caracterización de la operación de la Sucursal Bucaramanga

La sucursal de Bucaramanga cuenta con dos bodegas, las cuales tienen asignadas zonas de descargue y cargue, a través de las cuales se realiza entrega y despacho de producto.

La operación inicia con la verificación de documentación respectiva como guía y documento de transporte, los cuales deberán ser verificados por el Jefe de Bodega y personal de seguridad, quienes se encargan de inspeccionar el vehículo y la mercancía, para su posterior pesaje y control de calidad en cuanto a presentación, es decir que no presenten abolladuras, y que no existan faltantes de producto, en cuyo se solicita a contabilidad la generación de una nueva factura y se determine el valor de los faltantes, la cual será asumida por el transportador o la empresa transportadora.

Al ser aceptado la recepción de mercancía, se procede al alistamiento de equipos y montacargas para el almacenamiento interno, tarea encargada de los auxiliares, quienes deben observar la etiqueta del producto y ubicar el mismo de acuerdo a las políticas definidas para su almacenamiento.

El producto que no posea esta identificación, el auxiliar debe avisar al Jefe de Bodega, quien se encargará de revisar y suministrará la información de la misma y realizar la etiqueta, para que

sea colocada en el mismo de forma inmediata, no pueden existir productos sin esta identificación.

El producto es ingresado a través del sistema SAP, para su posterior gestión en almacén.

Diariamente el Jefe de Bodega debe verificar si existen ventas o pedidos, pendientes o bloqueados, así como facturas, para iniciar al proceso de alistamiento del producto y despachar a las respectivas bodegas de vendedores, camionetas de vendedores y cadenas de supermercados.

La cantidad de estampilla de impuesto al consumo es solicitada de acuerdo a la cantidad de producto a distribuir y comercializar, la cual es de obligatorio cumplimiento para la ciudad de Bucaramanga.

La estampilla es colocada a cada cajetilla de veinte (20) unidades, el valor de esta es de \$701,06 o proporcional al contenido, y con tarifa adicional por cada gramo de picadura, rapé o chinú, de \$46,97, estos valores, valores liquidados anualmente por la Dirección de Apoyo del Ministerio de Crédito de Hacienda pública de la República de Colombia (DAF).

El Jefe de Bodega se encarga de imprimir un listado de los pedidos y ventas por despachar, para luego proceder al alistamiento de producto y entregar a bodegas y cadenas de supermercados.

La factura es realizada por el Auxiliar Administrativo, que puede ser de forma manual o desde el sistema SAP.

Los despachos de productos a vendedores se realizan a través de los transportadores, quienes responderán por la calidad y cantidad de producto hasta el punto de entrega (bodegas y cadenas de supermercados).

Los faltantes, daños o robos de producto que surjan durante el transporte de la bodega de la sucursal a las bodegas de vendedores y cadenas de supermercados, serán asumidos por el

transportador, quien tiene un lapso de 72 horas para su cancelación en efectivo o a través de consignación, entregando copia de la misma al Jefe de Bodega, quien suministra la información y soportes a contabilidad.

La documentación relacionada con toda la operación logística y de inventarios en las bodegas de la sucursal, se facilita a la oficina de control interno.

El producto cuenta con un código de frescura, corto que identifica aquel producto que debe ser destinado a los canales con mayor rotación, y los más largos a canales de menor rotación, igualmente se establecen políticas para su manejo.

El Jefe de Bodega realiza un cuadro de cambios por cliente, los cambios de producto por código de frescura deben realizarse con un mes de anterioridad o en un plazo menor a este, si se hacen posterior a la fecha establecida en este código, se solicitará autorización al Gerente Regional y Head Trade of Marketing.

El producto vencido recibido será enviando a la bodega de obsolescencia, para lo cual solicitará una Orden Interna y Centro de Costo (CeCo).

En el caso que el producto vencido provenga de la sucursal, el Jefe de Bodega deberá solicitar el traslado del mismo a la Gerencia de Logística y al Gerente Nacional de Administración de Ventas, dando la justificación de la no rotación del producto, a fin de determinar responsabilidad, CeCo y orden interna.

Por otro lado, los conteos físicos de producto se realizan una vez a la semana por parte del Jefe de Bodega, y de una vez al mes por el Jefe Administrativo en todas las bodegas de la sucursal.

A partir de esta información se generan el flujo del proceso operativo de la sucursal Bucaramanga.



Figura 9. Flujo de operación en la Sucursal Bucaramanga

Fuente: Autores del proyecto

El flujo de la operación lleva los procesos de recepción, almacenamiento, alistamiento, facturación y refrescamiento de producto.

En cada una de estas etapas se genera flujo de información desde el momento de llegada del producto en Zona Franca y transporte del mismo hasta la sucursal (documentos de aduana y documento de transporte).

En las bodegas se manejan manualmente planillas realizadas en Excel, así como se generan listados provenientes del sistema SAP, que son empleados generalmente para el registro de

información, recopilación de la misma, listas de existencias que sirven para la ejecución de conteos físicos y realizar las respectivas comparaciones.

Así mismo, las facturas se realizan en el sistema SAP o de forma manual por el Auxiliar Administrativo.

Las tablas de rotación de producto son definidas por la compañía, acordes a la ciudad donde se ubique la sucursal, y que se construye a partir de información climática, específicamente de la temperatura, y que sirve para determinar el código de frescura, como se puede observar en la siguiente figura.

TABLAS ACTUALES DE SHELF LIFE POR CIUDAD
Actualizado a Abril de 2013

CIUDADES	TEMP. MINIMA (°C)	TEMP. MÁXIMA (°C)	TEMP. PROMEDIO (°C)	HUMEDAD MEDIA (%)	Shelf Life (meses)
Bogotá	7,4	19,0	13,5	80,3	12 meses a excepción de productos con cápsula para los cuales es de 9 meses
Medellín	17,0	27,6	22,0	68,3	
Cali	17,0	32,5	24,0	72,8	8 meses
Bucaramanga	17,0	28,0	21,2	86,1	8 meses
Pereira	16,7	26,4	21,3	76,6	8 meses
Barranquilla	24,2	32,4	32,4	79,8	6 meses

Figura 10. Tabla de rotación

Fuente: BAT Sucursal Bucaramanga

Tabla 7. Ejemplo de código de frescura

83	26	0	15	5	0551
País	Máquina	Año de fabricación	Semana de Fabricación	Día de la semana	Hora/Minuto
		2010			

La información del código de frescura es ingresada al sistema por el Jefe de Bodega.

A partir de la descripción general del proceso operativo de la sucursal, se realiza el mapa de procesos que se muestra en la siguiente figura.

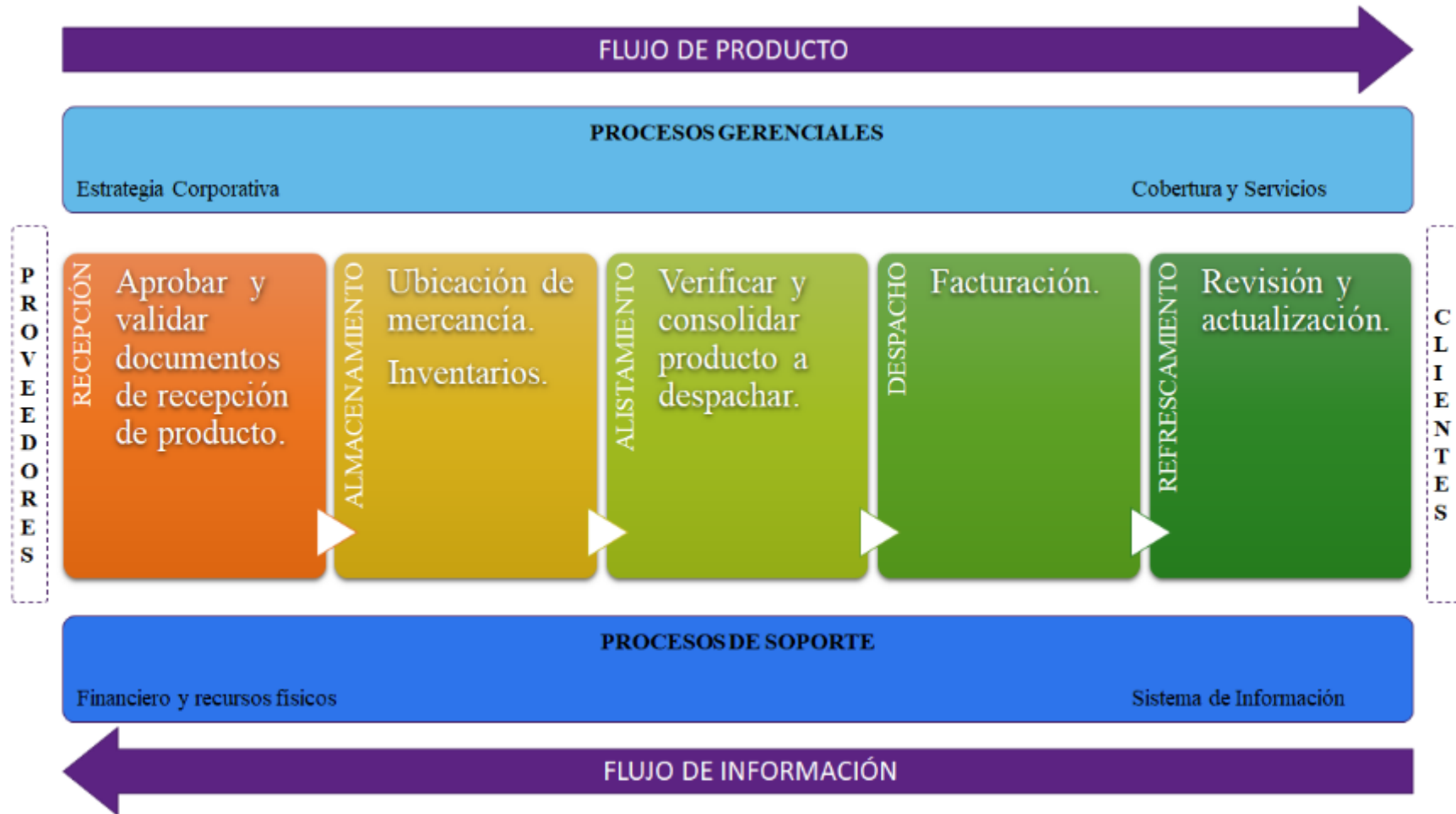


Figura 11. Mapa de Procesos de la Sucursal Bucaramanga

Fuente: Elaborado por los Autores del proyecto a partir de la información recopilada en la encuesta de caracterización de la empresa

5.1.1 Proceso de Recepción de Producto

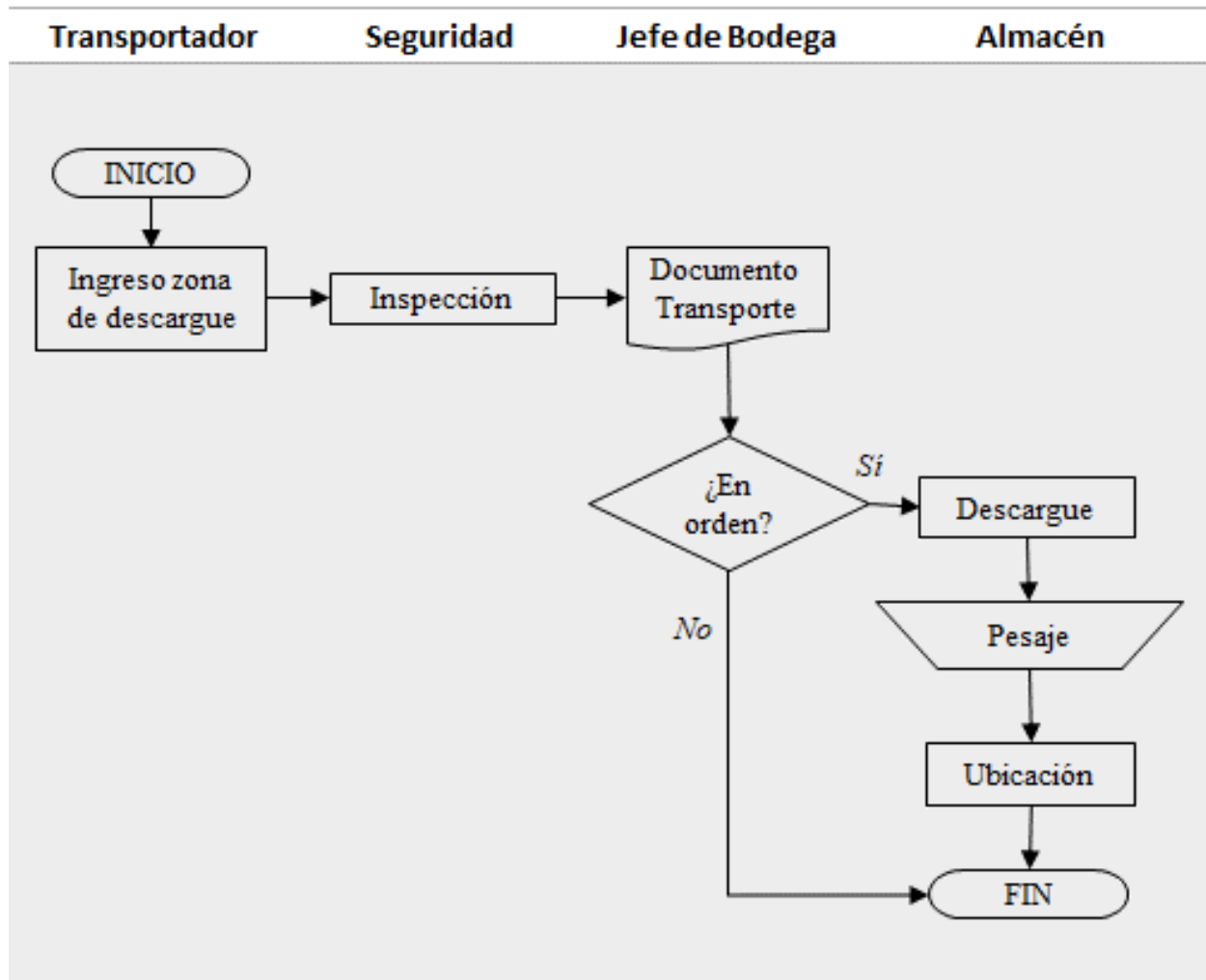


Figura 12. Flujograma del Subproceso: Aprobar y Validar documentos para la Recepción de Producto

Fuente: Elaborado por autores del proyecto a partir de la información del manual de procedimientos suministrado por la sucursal Bucaramanga

El Jefe de Bodega es la persona encargada de aprobar la recepción del producto y aceptar su ingreso al almacén, una vez se haya inspeccionado el vehículo y revisado la documentación del mismo.

En el caso de inventarios en tránsito, es el Jefe de Bodega encargado de revisar la información en el sistema y depurarla, con el propósito de tener actualizados los datos sobre el producto, cantidad, embarque, etc.

Para dar ingreso al inventario en bodega, el Jefe de Bodega debe registrar el mismo en el Sistema SAP. Así mismo, deberá identificar las familias de productos, clientes o bodegas a las cuales se encuentran asignados.

Una vez el registro en el SAP, procederá al alistamiento del producto para enviarlo a bodegas de vendedores (autoventas), camionetas de vendedores y cadenas de supermercados.

5.1.2 Proceso de Almacenamiento de Producto. En las bodegas se almacenan materia prima, insumos y producto terminado. Los Jefes de Bodega son los encargados del almacenamiento del producto, para lo cual deberá seguir la Política de Manejo Adecuado de Bodegaje.

La mercancía se ordena en un solo sitio, identificando en qué bodegas o lugares se encuentran los productos de una misma referencia, debe verificarse que el producto se encuentre identificado, en caso contrario, la etiqueta de identificación será solicitada por el Jefe de Bodega, esta se ubica en un lugar visible, ya que esto ayudará en el conteos de los inventarios físicos.

En estas bodegas se ubican igualmente saldos de productos, por lo que es indispensable que contengan la etiqueta con información básica, además de los datos del cliente al que pertenece dicho saldo.

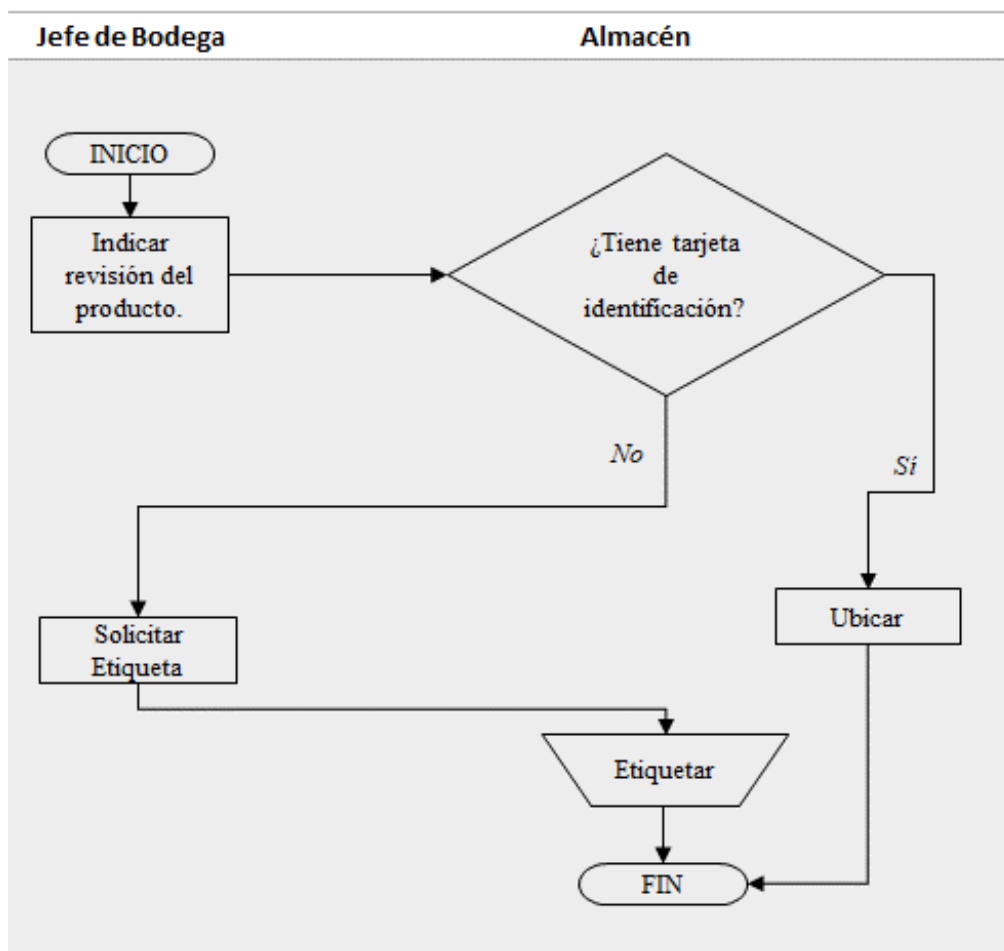


Figura 13. Flujograma del Subproceso: Ubicación de Producto

Fuente: Elaborado por autores del proyecto a partir de la información del manual de procedimientos suministrado por la sucursal Bucaramanga

Esta tarjeta contiene los siguientes datos: código del producto, el nombre del mismo y la unidad de medida.

Los saldos de inventario igualmente deben contar con identificación e incluir en la misma, su naturaleza, además de los datos anteriormente mencionados, deberá contener el nombre al que pertenece dicho saldo y unidad de medida.

5.1.2.1 Proceso para el Conteo Físico de Inventarios en Bodegas de la Sucursal. Antes de dar inicio al proceso de conteo físico en las bodegas de la sucursal, los funcionarios OPS Finance se encarga de realizar la inspección física de las mismas y supervisar el cumplimiento de cada una de las actividades desarrolladas en este proceso.

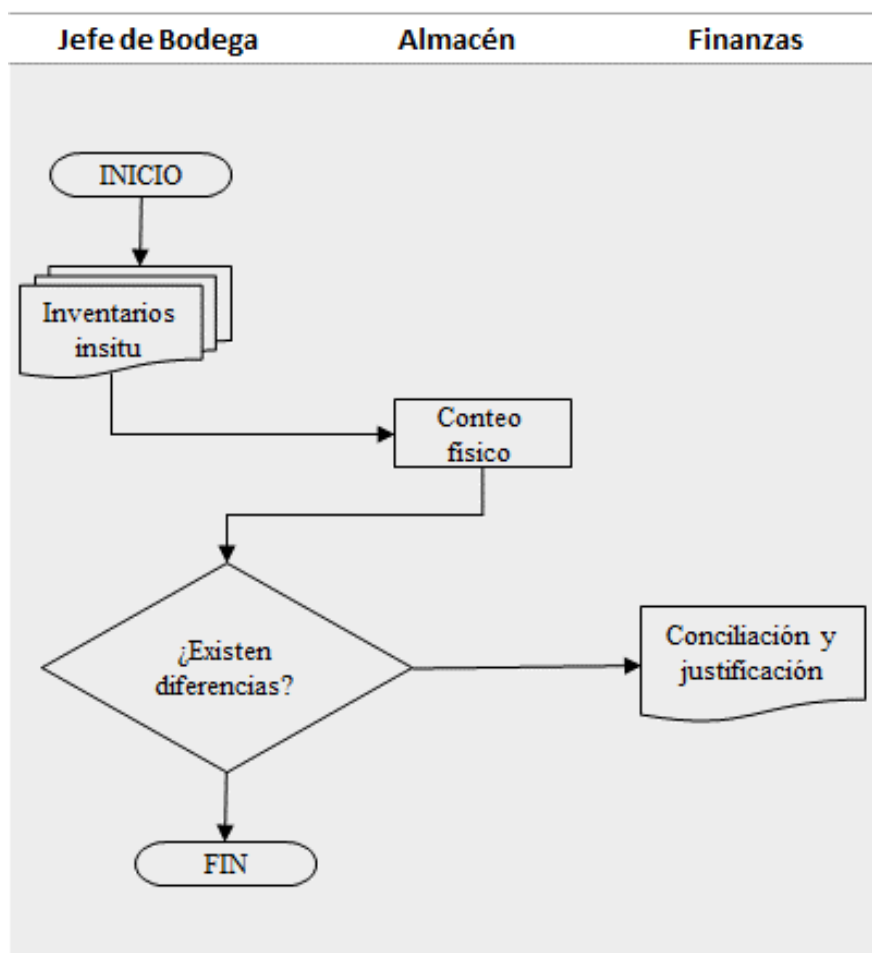


Figura 14. Flujograma del Subproceso: Verificación de unidades físicas con unidades registradas en el SAP

Fuente: Elaborado por autores del proyecto a partir de la información del manual de procedimientos suministrado por la sucursal Bucaramanga

Para el conteo físico, según las políticas de inventarios, se forman los siguientes grupos:

- **Grupos de Conteo**, conformados y definidos por la Gerencia Financiera y los jefes de las demás áreas de apoyo, organizando al personal por parejas, uno el Jefe de Grupo de conteo y otra como Auxiliar, quienes deberán cumplir con las normas de seguridad y ropa adecuada para desplazarse dentro de la bodega, así como el manejo de equipos si les está permitido; además deben identificar la información de la tarjeta con el producto al cual está adherida, es decir debe revisar que coincidan el nombre del producto, el código y la unidad de medida. En caso que estos datos no correspondan con el producto, debe informar a Control Interno o Mesa de Control, quienes conjuntamente con el Jefe de la Bodega definirán harán las correcciones del caso.

El jefe de grupo de conteo, diligencia las tarjetas con el resultado de los conteos que el grupo efectúe, no se pueden hacer alteraciones, de la información pre-impresa de la tarjeta que se está utilizando. En el caso de que la tarjeta no corresponda al producto debe informarse a la mesa de control quienes anulan la tarjeta correspondiente.

No se aceptan enmendaduras en las tarjetas sobre las cantidades anotadas como resultado de los conteos, si es necesario corregirla, se informa a Control Interno quienes avalan con su firma la cifra final que debe ser tomada por la mesa de control como resultado del conteo.

Al dorso de la tarjeta del primer y segundo conteo se indican los detalles de los conteos efectuados: Número de bultos, canecas, contenido individual, tara y las respectivas operaciones matemáticas de multiplicación y sumas para llegar a la cantidad total contada del producto, la cual debe ser anotada al frente de la tarjeta en el lugar previsto para ello; indicando igualmente si presenta un estado anormal: mal estado de empaque, con averías, roturas, filtraciones, mal estado, etc.

Al terminar el conteo y diligenciar la respectiva tarjeta debe colocar el nombre de la persona que diligenció la misma, firmarla y entregarla a Control Interno. Consultar con la mesa de control cualquier duda que tenga en relación con el diligenciamiento de las tarjetas de conteos y/o con estado de conservación, identificación y almacenamiento de los productos a contar.

- **Mesa de Control**, conformado por el funcionario responsable del Inventario respectivo, quien presenta los informes del inventario en físico o escaneados junto la firma de los jefes de bodega y de los integrantes de la Mesa de Control, quienes están sujetos a las políticas de inventarios, además de las siguientes:

- Recibir de los grupos de conteo las tarjetas de conteo y registrar la información en el sistema (cantidades anotadas), colocando sello de “Grabado” en las mismas.

- Ordenar de forma consecutiva las tarjetas, una vez han sido grabadas, cuidando de organizar en forma separada los consecutivos para cada grupo de conteo. Las tarjetas tienen tres grupos de conteo. Al finalizar todos los conteos debe asegurarse que no falta ninguna tarjeta dentro del consecutivo de cada grupo de conteo y que todas las tarjetas han sido grabadas en el sistema, haciendo corte de la totalidad de las tarjetas, utilizadas, anuladas y las no utilizadas.

- Imprimir el listado del sistema, indicando las diferencias entre el conteo físico y las cantidades en el SAP, adjuntando a este las tarjetas de los primeros y segundo conteos, los cuales entregará al representante de Control Interno, quien definirá la realización de un tercer conteo, asignando las respectivas parejas para hacerlos.

- Antes de ejecutar el tercer conteo, la Mesa de Control revisará si las diferencias son debidas a malos cálculos matemáticos en las tarjetas de conteo, informándole al Control Interno para su revisión y ordenamiento de modificar la cifra grabada en el archivo.

- Grabar en el archivo de Excel los resultados de los Terceros conteos en los casos en que fuera necesario, previa verificación de control Interno.
- Anular las tarjetas de conteo no utilizadas e incluirlas dentro del consecutivo total al momento de terminar la actividad del inventario.
- Revisar dentro del Sistema SAP que no queden documentos de inventario sin procesar y diligenciar los conteos.
- Emitir el listado final y definitivo del SAP, con los resultados del conteo de inventarios y luego guardarlo en Excel debidamente organizado, con el fin, de que el representante de Control Interno lo tome y anexe al informe final que debe entregar al Jefe de la Bodega para las respectivas justificaciones.
- Entregar al jefe de la bodega un informe con las diferencias en los productos y requerir de él una explicación por escrito sobre las justificaciones de las diferencias por sobrantes o faltantes, cuando su diferencia en el producto haya sido superior al 5% en cantidad.

CODIGO SAP	NOMBRE DEL MATERIAL	INVENTARIO SAP (Libre Utilizacion Pac)	CANTIDADES FISICAS			TOTAL CANT FISICA (PAC)	DIFERENCIA	JUSTIFICACION DE DIFERENCIAS
			PACAS	CARTONES	CAJETILLAS			

Firmado por:

JEFE ADMINISTRATIVO

JEFE DE BODEGA

Figura 15. Formato de Conciliación de Inventarios en Bodegas de la Sucursal

Fuente: BAT Sucursal Bucaramanga

El anterior procedimiento es aplicable tanto a bodegas virtuales, como a las físicas de las bodegas de vendedores y camionetas de vendedores, al igual que en la realización de conteo físico diario y mensual en todas las bodegas y camionetas de vendedores.

BODEGA No _____ **COD. VENDEDOR** _____ **NOMBRE** _____ **FECHA** _____

CODIGO SAP	NOMBRE DEL MATERIAL	INVENTARIOS INSITU	TOTAL CANTIDAD FISICA (Car)	DIFERENCIA	DIFERENCIA NETA FAMILIA	OBSERVACIONES

CONCLUSIONES

Firmado por:

VENDEDOR _____ **AUDITOR** _____

Figura 16. Formato de Conciliación de Inventarios Vendedores

Fuente: BAT Sucursal Bucaramanga

Las cantidades registradas en reportes y los del sistema SAP deben registrarse en el formato de conciliación.

COLOMBIA _____

MATERIAL	TEXTO BREVE DE MATERIAL	ALM.	UMB	CANTIDAD SAP	CANTIDAD INSITU	DIFERENCIA	OBSERVACIONES

Figura 17. Formato de Co de Inventarios Insitu vs. SAP

Fuente: BAT Sucursal Bucaramanga

Los sobrantes y faltantes sin justificación se llevan al sistema SAP, registrándose en dos transacciones diferentes: 701 sobrantes y 702 faltantes (pérdidas por faltantes en inventarios).

De cualquier forma, el Jefe de Bodega de la Sucursal, debe llevar un control sobre estos valores, en el formato indicado para ello, información que sirve de base para definir responsabilidades y observar el comportamiento de los mismos.

COD	BODEGA	NOMBRE DEL VENDEDOR	MES	NUMERO DE INVENTARIO DEL MES	FECHA DEL INVENTARIO	FALTANTE	No DE FACTURA GENERADA	STATUS DE PAGO	FECHA DE PAGO	AUDITOR
O3A	BU01	EDWIN ROJAS		1				AL DIA		
O3B	BU02	JUAN GABRIEL NAVARRO		1				AL DIA		
O3C	BU03	MARCOS VESGA		1				PENDIENTE		
O3D	BU04	DIEGO JAIMES		1				PENDIENTE		
O3F	BU05	JIMANGARITA		1				AL DIA		
O3G	BU06	MAURICIO SUAREZ		1				PENDIENTE		
O3H	BU07	OSCAR ESTRADA		1				PENDIENTE		
O3I	B08	MARIO SARMIENTO		1				AL DIA		

Figura 18. Formato de Control de Sobrantes y Faltantes de Productos

Fuente: BAT Sucursal Bucaramanga

5.1.3 Proceso de Alistamiento de Producto. El Jefe de Bodega revisa en el sistema pedidos bloqueados o pendientes, así como pendientes de facturación y de despacho.

Posteriormente indica al personal auxiliar la búsqueda de los mismos y su transporte al área de carga, en donde será entregado al transportador la factura (realizada por el Auxiliar Administrativo), verificada las condiciones de entrega del producto, cantidad e información de las bodegas de vendedores y cadenas de supermercado.

5.1.4 Proceso de Refrescamiento del Producto. El proceso inicia con la inspección de producto en el punto de venta por parte de la Mercaderista del mismo, listando el producto a refrescar según la tabla de rotación, la cual entrega al Supervisor de Ventas, quien revisa los puntos de venta y cantidades.

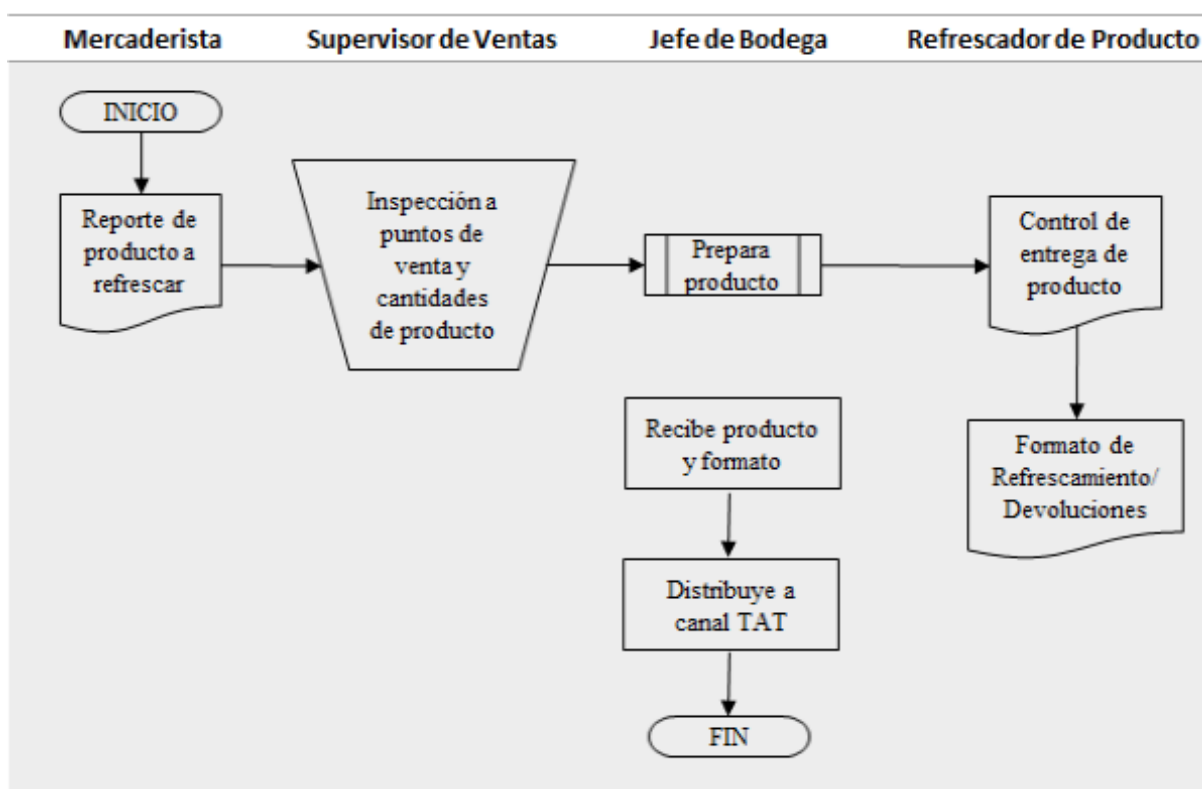


Figura 19. Flujograma del Subproceso: Verificación de producto a refrescar y entrega de producto refrescado

Fuente: Elaborado por autores del proyecto a partir de la información del manual de procedimientos suministrado por la sucursal Bucaramanga

Posteriormente hace llegar dicho listado al Jefe de Bodega, quien se encarga de entregar el producto a refrescar y la lista con la firma propia y del Supervisor de ventas, al Refrescador de Producto.

FECHA:

BODEGA	CÓDIGO SKU	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COMERCIALIZAR HASTA
TOTAL			0	

FIRMA DE BODEGA

PLAN DE ACCION PARA EVALUAR EL PRODUCTO (Gerente Regional)

FIRMA DEL GERENTE REGIONAL

Figura 20. Formato de control de código de frescura en Bodega

Fuente: Bodega de la Sucursal Bucaramanga

El Refrescador, entrega producto de la misma referencia con un nuevo código de frescura, o con un código con más vigencia de acuerdo con la fecha de producción, solo antes de 1 mes de su vencimiento.

Una vez el Refrescador obtiene los códigos, los entrega junto con el producto refrescado al Jefe de Bodega, adjuntado el formato de Refrescamiento y/o Devoluciones.

FECHA		DEVOLUCIONES		CECO		NUMERO Y FECHA DE LA FACTURA
VENDEDOR		REFRESCAMIENTO				CODIGO DEL CUENTE
		NOMBRE DEL CUENTE				
SKU	MATERIAL	CANTIDAD		CODIGO DE FRESCURA		OBSERVACIONES
		Ingreso devolucion/ Retiro PDV	Salida/Entrega PDV	Retiro del PDV	ENTREGA DEL PDV	
10032080	PREMIER AZUL 20					
10038971	BELMONT AZUL 10					
10032972	BELMONT AZUL 20					
10040898	LUCKY STRIKE 10					
10040899	LUCKY STRIKE 20					
10025100	PALL MALL CRISTA 10					
10025101	PALL MALL CRISTA 20					

Figura 21. Formato de Refrescamiento y/o Devoluciones

Fuente: Bodega de la Sucursal Bucaramanga

La Compañía garantiza un tiempo máximo de fresca del producto, en los canales donde la rotación no se da en el mismo mes de venta y se asegura que el producto llegue al consumidor esté en óptimas condiciones y cumpla con las especificaciones de calidad, a fin de mantener una buena imagen de nuestros productos ante el mercado y así mismo, evitar pérdidas para la Compañía en baja de inventario.

La Compañía es responsable por la recolección de producto hasta el primer punto de distribución, solo en el evento que un cliente reciba producto en malas condiciones (abollado, roto, código de fresca vencido), para lo cual deja constancia por escrito al momento de la recepción del documento de transporte.

El código de fresca es revisado junto con quien despachó el producto, validando los códigos más cortos a canales de alta rotación y los códigos más largos de lenta rotación. A las cadenas de supermercados se les generan códigos más amplios.

5.1.5 Proceso de Devoluciones. La empresa se encarga de gestionar diferentes tipos de devoluciones, las cuales se relacionan las siguientes:

- **Por defectos de calidad,** el Representante de venta debe coordinar la reposición del producto mano a mano, o mediante nota de devolución y emisión de nueva factura, reportándolo al departamento de Control de Calidad, enviando una muestra del producto, quienes se encargan de evaluar el defecto y emitir el concepto del mismo, confirmando si es apto para su comercialización.

Igualmente se revisa el código de frescura con el cual se despachó el producto y verificar si se trata de un producto de alta o baja rotación.

Para el caso de producto reportado por la línea de atención al cliente, éste coordinará con el área de Marcas para que se recoja y se realice la reposición del producto con una carta de respuesta de la queja, posteriormente esta muestra debe ser enviada al área de Calidad quienes analizan el producto y emiten el concepto para ser analizado por el área de Marcas.

- **Por Código de Frescura Vencido,** se analizan las causas y responsabilidades por lo cual no se dio una rotación adecuada, se traza un plan de acción con el propósito de evitar pérdidas para la empresa.

- **Por Cambio de presentación,** serán definidas por Head of Brand con aprobación del Director de Marketing, quienes determinan el procedimiento de cambio (nota crédito o cambio mano a mano).

- **Por discontinuación de producto,** Se aceptará devoluciones de producto retirado del mercado siempre y cuando el cliente lo haya comprado directamente a la Compañía, debidamente definido y aprobado por Head of Brand, Head of Trade Marketing, Head of Marketing Finance y Director de Marketing.

- **Por solicitud del cliente o cruce de cartera,** una vez verificadas las condiciones del producto, rotación del producto, análisis de la antigüedad de la cartera y condiciones financieras del cliente, estos casos serán sometidos a evaluación por Gerente Regional, Head of Trade Marketing y Gerente Nacional de Distribuidores, para lo cual se emitirá nota crédito aplicada a la factura pendiente.

Las devoluciones de venta directa están limitadas de acuerdo a la siguiente tabla.

Tabla 8. *Niveles de autorización de devolución en venta directa y por distribuidores*

Cargo	Límite de aprobación
Gerente Regional	Hasta 2 pacas
Head of Trade	De 2 a 10 pacas
Head of Marketing Finance	
Director de Marketing	De 10 a 50 pacas
Gerente General	Más de 50 pacas
Gerente Nacional de Distribuidores (devoluciones realizadas por distribuidores)	Hasta 5 pacas

Fuente: Manual de Procedimientos, BAT Sucursal Bucaramanga

5.1.6 Proceso de Identificación y tratamiento de Producto Obsoleto, Dañado o Pendiente de Destrucción. Las bajas de inventario se refieren a aquellos productos que por obsolescencia, vencimiento, cambio de pictograma, cambio de empaque, bajas por actividades determinadas por Brand, bajas por producto enviado a Control de Calidad como muestras o ensayos.

Estas bajas deberán ser aprobadas de acuerdo con lo establecido en el DoA, con revisión previa del Gerente de Logística, de la siguiente forma:

Tabla 9. *Valores límites para la aprobación de bajas de inventarios*

Límites de Autoridad	Valor en Pesos Colombianos
Gerente General	Mayor a \$50.000.000
Director de Área + Director Financiero	Hasta \$50.000.000
Gerente de la Función (GS 36 o superior) + Gerente Financiero (GS 36 o superior)	Hasta \$10.000.000

El Jefe de Bodega, ingresa al sistema SAP los ajustes realizados por baja de inventarios y las diferencias presentadas en las bodegas serán ingresadas por la Coordinadora de Logística y contabilizadas por el Gerente de Contabilidad.



Figura 22. Producto obsoleto, dañado o pendiente de destrucción

En el caso de los faltantes de las bodegas de vendedores, su valor será cobrado mediante consignación y factura.

En cuanto a los sobrantes, estos serán ingresados por la Jefe Administrativa, revisados por Control Marketing Finance, contabilizados y aprobados por el Gerente Nacional de Administración de Ventas.

Material	Texto breve de material	Ce.	Nombre 1	Alm.	Total	Car	Pac
10013668	LUCKY DAIQUIRI SQ 10 CO	CO16	Bucaramanga	A101	0.05	0.25	0.005
10013942	LUCKY DAIQUIRI SQ 20 CO	CO16	Bucaramanga	A101	0.06	0.3	0.006
10016450	PREMIER RED SQ 20 CO	CO16	Bucaramanga	A101	12.98	64.9	1.298
10016457	LUCKY WHITE SQ 10 CO	CO16	Bucaramanga	A101	0.19	0.95	0.019
10016475	MUSTANG BLUE SQ 20 CO	CO16	Bucaramanga	A101	0.34	1.7	0.034
10016515	LUCKY MOJITO SQ 20 CO	CO16	Bucaramanga	A101	3.76	18.8	0.376
10016525	LUCKY STRIKE RED SQ20 CO	CO16	Bucaramanga	A101	4.32	21.6	0.432
10016555	LUCKY STRIKE RED SQ10 CO	CO16	Bucaramanga	A101	0.06	0.3	0.006
10016586	LUCKY BLUE TUBE RB 20 CO	CO16	Bucaramanga	A101	1.68	8.4	0.168
10016603	LUCKY WHITE SQ 20 CO	CO16	Bucaramanga	A101	0.06	0.3	0.006
10016605	PREMIER BLUE SQ 20 CO	CO16	Bucaramanga	A101	0.98	4.9	0.098
10016613	LUCKY BLUE TUBE RB 10 CO	CO16	Bucaramanga	A101	3.1	15.5	0.31
10016642	PREMIER VERDE HL 20 CO	CO16	Bucaramanga	A101	0.1	0.5	0.01
10024839	BELMONT SILVER SQ 10 CO	CO16	Bucaramanga	A101	2.7	13.5	0.27
10025001	BELMONT BLUE SQ 20 CO	CO16	Bucaramanga	A101	2	10	0.2
10028477	BELMONT BLUE SQ 10 CO	CO16	Bucaramanga	A101	0.5	2.5	0.05
10028574	MUSTANG BLUE SQ10 CO	CO16	Bucaramanga	A101	0.47	2.35	0.047
10028605	BELMONT SILVER SQ 10 CO	CO16	Bucaramanga	A101	1.71	8.55	0.171
					35.06	175.3	3.506

Figura 23. Relación de producto a destruir por cambio de Pictograma, a 21 julio de 2017

Estos productos se relacionan y se entregan en la bodega de obsolescencia, los cuales deben estar debidamente identificados y ser bloqueados en el sistema.

Acta No _____

ACTA DE DESTRUCCION DE PRODUCTO TERMINADO

Sucursal _____

Siendo las _____ hora del ____ de ____ en las instalaciones de British American Tobacco Colombia SAS de la ciudad de _____ Almacen ____ cantro ____ se realizo reunion para dar inicio al proceso de

CODIGO SAP	NOMBRE DEL PRODUCTO	CANTIDAD	UM

Relacion de los participantes:

Nombre	Cargo

En constancia firman.

Figura 24. Acta de Destrucción

El equipo de Control de Calidad y Logística de Venta son los encargados de comunicar al equipo de Finanzas para Ventas, cuáles son los productos en condición de obsolescencia, quien supervisará el tratamiento contable asociado a la provisión y salida de inventario del producto como “obsoleto”.

El personal de Finanzas, Calidad e Higiene y Seguridad Industrial y Física, junto a los custodios de las bodegas realizarán el proceso de destrucción, para lo cual se generará un Acta de Destrucción, adjuntando los soportes y la aprobación de la misma.

El acta debe estar firmada por estos funcionarios, además de las firmas del Funcionario de Rentas, el Jefe de Bodega y la empresa encargada de la destrucción.

Los soportes que deben acompañar esta son los siguientes:

- Copia de la Carta de Solicitud de Destrucción dirigida a Rentas Distritales y Departamentales.

- Orden de Compra o Factura de la empresa encargada de la destrucción.
- Fotocopia de las Declaraciones de Impuesto al Consumo de Cigarrillos, donde conste el pago del impuesto (cuya tarifa es del 55%) y del Impuesto al Deporte (DPT), para productos importados (con una tarifa del 10%).

A partir de la información anterior, se relacionan en la siguiente tabla, las falencias encontradas en el entorno de la Sucursal Bucaramanga respecto a la Gestión de Inventarios.

Tabla 10. *Análisis de los componentes del sistema de control interno en la Gestión de Inventarios*

Componente	Área Crítica	Nivel de Riesgo	Recomendaciones
Ambiente de Control	El Manual de Procedimientos requiere de mejoras, específicamente en las expresiones “mano a mano”, ya que los productos sean para devolución, cambio o actualización del código de frescura debe soportarse siempre en documentos (nota crédito, planilla, etc.).	Medio	Revisar cada uno de los procedimientos, que exista claridad sobre este punto. Es recomendable realizar una encuesta a todos los empleados y funcionarios encargados de las bodegas y Camionetas de Vendedores sobre el nivel de conocimiento en las actividades de devolución, cambio o actualización del código de frescura. Complementar el manual con flujogramas para que exista claridad sobre responsabilidades y el flujo de información e interactividad entre los diferentes cargos de esta área.
	No se observan evaluaciones de desempeño del personal en las bodegas de la sucursal, bodegas de vendedores, camionetas de vendedores y personal que atiende las cadenas de supermercado con el propósito de identificar en que parte del proceso o del flujo operativo se presentan fallas o demoras.	Medio	Diseñar indicadores de medición de desempeño en las diferentes funciones y procesos relacionados con la gestión de inventarios: Recepción, Almacenamiento, Alistamiento, Despacho y Refrescamiento de Producto.
Evaluación de Riesgos	La empresa realiza actividades de control que permiten identificar riesgos que pueden afectar sus inventarios, sin embargo falta mayor control sobre el manejo de registros manuales que pueden conducir a errores, fallas y demoras.	Alto	Diseñar propuestas para la implementación de herramientas tecnológicas que permitan una mayor eficiencia de la labor, capacitando al personal en el uso de dispositivos electrónicos (RFID, lectores de código, etc.), de esta forma se evitan retrasos en registros diarios o desactualización del sistema actual (SAP).

Tabla 10 (Continuación)

Componente	Área Crítica	Nivel de Riesgo	Recomendaciones
Actividades de Control	La empresa no realiza revisión sobre el sistema SAP (archivo log), con el propósito de definir si existen demoras en el registro de documentos manuales que deban subirse a dicho sistema.	Alto	Diseñar un indicador que permita establecer tiempos dedicados al registro en el sistema, tiempos en el llenado de formatos escritos, con el propósito de disminuir el número de documentación pendiente por registrar en el SAP y mantenerlo actualizado.
Información y Comunicación	Llegan a las bodegas de la sucursal productos con fecha próximo de vencimiento (generalmente 1 mes o menos), los cuales debe darse prioridad, a pesar que la empresa maneja su inventario por el método PEPS (primeras en entrar, primeras en salir), lo que puede ocasionar pérdidas significativas para la empresa al no despachar en el tiempo programado y reduciendo el tiempo de frescura del producto que se encuentra en bodega.	Alto	Implementar en el SAP, la generación de alertas respecto al código de frescura que envíe información sobre los productos próximos a vencerse, bodega, cliente, punto de venta o cadena de supermercado y cantidad, con el propósito de minimizar pérdidas por este concepto y trazar acciones estratégicas para comercializarlo.
Actividades de Supervisión	Se presenta un estricto control sobre el ingreso de personal a esta área, a pesar que la documentación de la misma es enviada a control interno, se debe permitir un mayor número de ingresos a funcionarios de control interno, con el propósito de analizar periódicamente las bodegas y de esta forma identificar riesgos en la gestión de inventarios y actividades relacionadas.	Alto	Revisar políticas de control interno, con el propósito de tener claridad sobre el ingreso a las bodegas de la sucursal y observar las operaciones relacionadas con la gestión de inventarios a fin de identificar riesgos, o generar planes de mejora.

Fuente: Autores del proyecto

6. Plan de mejora al Sistema de Control Interno en la Gestión de Inventarios

Tabla 11. *Plan de mejora propuesto al sistema de Control Interno en la Gestión de Inventarios*

No.	Plan	Objetivo	Indicador
1	Diseñar una herramienta Benchmarking logístico y de distribución, comparando las actividades desarrolladas por la empresa en esta área con las de otra empresa, no necesariamente del mismo sector o mercado.	Mejorar procesos logísticos y de inventarios en las bodegas de la sucursal.	Indicadores de Desempeño Indicadores de Calidad Indicadores de Gestión Indicadores de Tiempo
2	Diseñar un cronograma de visitas a las bodegas por parte del personal de control interno, con el propósito de conocer la ubicación del producto considerado obsoleto o dado de baja, ya que se presentan reducciones de espacio en la misma, lo que desmejora el desplazamiento del personal y el desempeño de las operaciones.	Establecer tiempos en que los productos obsoletos o dados de baja son enviados a la bodega de obsolescencia.	Frecuencia de tiempo con la que el producto obsoleto, vencido o dado de baja es traslado a la bodega de obsolescencia.
3	Programar revisiones sobre los costos de inventario obsoleto, dañado, dado de baja o faltante, y los debidos soportes de destrucción del mismo, solicitando información a contabilidad sobre la valoración del inventario destruido, los impuestos al consumo y al deporte pagados con el propósito de ejercer un mayor control sobre las cantidades y valores, y reducir posibles riesgos de fraudes o evasiones fiscales, en lo referente al tema de inventarios.	Fortalecer los controles contables y de la gestión de inventarios, e inventarios obsoletos, dañados, dados de baja o faltantes.	Capacidad Financiera / Calidad de la información Capacidad Personal / (Capacidad Fiscal / Horas-Gestión) Capacidad Administrativa / Planeación Fiscal Capacidad Tecnológica / Uso de Paquetería Fiscal

Fuente: Autores del proyecto

7. Propuesta de Mejora al Sistema de Control Interno alineado a la reglamentación tributaria vigente (Ley 1819 de 2016)

Tabla 12. *Plan de Mejora al Sistema de Control Interno en la Gestión de Inventarios*

Nivel de prioridad			Alta	Media	Baja	
Área	Objetivo	Indicador	Plan		Prioridad	Tiempo
Logística y Gestión de Inventarios	Mejorar procesos logísticos y de inventarios en las bodegas de la sucursal.	Indicadores de Desempeño	Diseñar una herramienta Benchmarking			Mediano Plazo
		Indicadores de Calidad	logístico y de distribución, comparando las actividades desarrolladas por la empresa en esta			
		Indicadores de Gestión	área con las de otra empresa, no necesariamente del mismo sector o mercado.			
		Indicadores de Tiempo				
Logística y Gestión de Inventarios	Establecer tiempos en que los productos obsoletos o dados de baja son enviados a la bodega de obsolescencia.	Frecuencia de tiempo con la que el producto obsoleto, vencido o dado de baja es traslado a la bodega de obsolescencia.	Diseñar un cronograma de visitas a las bodegas por parte del personal de control interno, con el propósito de conocer la ubicación del producto considerado obsoleto o dado de baja, ya que se presentan reducciones de espacio en la misma, lo que desmejora el desplazamiento del personal y el desempeño de las operaciones.			Mediano Plazo

Tabla 12 (Continuación)

Área	Objetivo	Indicador	Plan	Prioridad	Tiempo
Control Interno	Fortalecer los controles contables y de la gestión de inventarios, e inventarios obsoletos, dañados, dados de baja o faltantes.	Capacidad Financiera / Calidad de la información Capacidad Personal / (Capacidad Fiscal / Horas- Gestión) Capacidad Administrativa / Planeación Fiscal Capacidad Tecnológica / Uso de Paquetería Fiscal	Programar revisiones sobre los costos de inventario obsoleto, dañado, dado de baja o faltante, y los debidos soportes de destrucción del mismo, solicitando información a contabilidad sobre la valoración del inventario destruido, los impuestos al consumo y al deporte pagados con el propósito de ejercer un mayor control sobre las cantidades y valores, y reducir posibles riesgos de fraudes o evasiones fiscales, en lo referente al tema de inventarios.		Corto plazo

Fuente: Autores del proyecto

8. Conclusiones

- El Sistema de Control Interno no solo es aplicable a la empresa, o una parte de esta, ya que en los objetivos de empresas productoras como la British American Tobacco, inician con la gestión de la producción hasta la entrega del producto terminado al consumidor final, es decir que existen diferentes actores que conforman la cadena de suministro, la cual puede verse afectada por factores que influyen desde el exterior, y dentro de ella, específicamente en las interacciones dadas entre los diferentes actores que la comprenden, y así mismo, a las operaciones que realizan.

La globalización amplió el contexto de las empresas extranjeras y sus subsidiarias en las diferentes regiones del mundo, pues ya no solo existen riesgos a nivel local, regional y de país, sino que tienen un alcance global, a los que es posible anticiparse desplegando acciones y controles orientados a la prevención del riesgo.

En este sentido, no basta con documentar aspectos de control interno y administración de riesgos en una parte de esta, sino que es necesario extenderse a toda la Cadena de Suministro, de tal forma, que al prever una interrupción en la misma, el resto de los actores no se vea afectado, y teniendo en cuenta que el inventario de la empresa es un activo en sí mismo, de allí la importancia de su gestión.

- El análisis del sistema de control interno de la Sucursal de la British American Tobacco en Bucaramanga permitió observar algunas falencias en las operaciones de las bodegas de la sucursal, el cual puede y debe hacerse extensivo a las bodegas de vendedores y bodega de obsolescencia.

Se considera relevante para la empresa, que la aplicación de controles en la gestión de inventarios es indispensable para lograr un eficiente sistema de control interno, cumplir con los objetivos de la compañía y minimizar riesgos y posibles pérdidas para la empresa.

- Los Planes a implementar en el sistema de control interno en la gestión de inventarios, se orientan principalmente a ejercer un mayor control sobre los inventarios de las bodegas de la sucursal, bodegas de vendedores y bodega de obsolescencia, que minimicen errores en la toma de decisiones y en el cálculo de los costos relacionados con el inventario y así evitar evasiones fiscales, omisiones o generar correcciones posteriores, en el caso de que sea posible realizarlas.

9. Recomendaciones

Los autores presentan las siguientes recomendaciones a:

La empresa British American Tobacco Colombia, específicamente a la Sucursal Bucaramanga y las bodegas que gestiona, para que se facilite un mayor acercamiento de la Oficina de Control Interno a la Gestión de Inventarios al interior de las bodegas, esto con la finalidad de identificar posibles riesgos y generar así planes de acción que permitan mitigarlos o eliminarlos.

La gestión de inventarios implica conocimiento en otras áreas del conocimiento como es la logística, considerando que el uso de indicadores permitiría visualizar el comportamiento de actividades relacionadas con el manejo del almacén, y observar si existen demoras y falencias en las mismas, y si estas son frecuentes. De esta manera, al analizar como se realiza, facilita la labor del Revisor o personal encargado de control interno, y en esa medida proponer mejoras en esta área.

Referencias Bibliográficas

- Aguilar, M. (2013). *Curso COSO 2013 Nuevo Marco Integrado de Control Interno*. Recuperado de <https://www.slideshare.net/MiguelAguilar32/curso-coso-2013-nuevo-marco-integrado-de-control-interno-dic2013-dr-miguel-aguilar-serrano>
- Aisa, J. (2013). *El Riesgo de Auditoría Interna. Factores que lo desencadenan*. Recuperado de <https://www.auditool.org/blog/auditoria-interna/1754-el-riesgo-de-auditoria-interna-factores-que-lo-desencadenan>
- Asociación Española para la Calidad (2017). *Diagrama SIPOC*. Recuperado de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/diagrama-sipoc>
- Bernal, D. (s.f.). *Justo a Tiempo “JIT”. Consultorio Contable EAFIT*. Recuperado de <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Nota%20de%20clase%2019%20Justo%20a%20tiempo.pdf>
- British American Colombia (2017). *Quiénes somos*. Recuperado de http://www.batcolombia.com/group/sites/BAT_87AF9V.nsf/vwPagesWebLive/DO87XH-EP?opendocument
- Cámara de Comercio de Dos Quebradas (2017). *Contrato de Agencia Comercial*. Recuperado de <http://www.camado.org.co/web/wp-content/uploads/2017/08/FOLLETO-CONTRATO-AGENCIA-COMERCIAL.pdf>
- Cartaya, M. (2014). *Curso Riesgo de Auditoría*. Venezuela: COFAE. Recuperado de http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ven_ries_aud_2014.pdf

Chuquino, J. (2015). *Gestión de Almacenes. Definición, Procesos e Información que la soporta.*

Recuperado de <https://meetlogistics.com/inventario-almacen/gestion-de-almacenes-definicion-procesos-e-informacion-que-la-soporta/>

Código de Comercio (1971). *Decreto 410, Título XIII, Capítulo V, arts. 1317 a 1331.*

Recuperado de http://contamos.com.co/wp-content/uploads/2017/10/capitulo_v_codigo_comercio.pdf

Coopers y Lybrand (1997). *Los nuevos conceptos de control Interno: Informe COSO.* España:

Ediciones Díaz de Santos, 420p.

COSO (2005). *Control Interno – Marco Integrado. Resumen Ejecutivo.*

COSO III (2013). *Control Interno – Marco Integrado. Marco y anexos.*

Coyoy, M. (2016). *Control interno fiscal en los ciclos de negocios de las empresas -Parte*

II-. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/gt/es/pages/about-deloitte/topics/deloitte-en-medios/control-interno-fiscal-en-los-ciclos-de-negocios-de-las-empresas-parte2.html>

Deloitte (2015). *COSO Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un*

adecuado Sistema de Control Interno. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN (2013). *Glosario de términos en materia*

aduanera. Recuperado de

<http://www.dian.gov.co/dian/12Sobred.nsf/af2b7ae7e9393d6e05256ed2006a9e63/9f4e3c1d5887205c0525767b0068fc4e?OpenDocument>

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN (2016). *Modernización del Régimen*

Franco, Decreto 2147 de 2016. Recuperado de

- http://www.dian.gov.co/descargas/Servicios/ZonasFrancas/Presentacion_Modernizacion_Regimen_Franco.pdf
- Emprende Pyme (2016). *Tipos de inventarios. Clasificación de Inventarios*. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-inventarios.html>
- Federación Nacional de Departamentos (2016). *Incidencia de Cigarrillos Ilegales en Colombia*. Recuperado de <http://www.fnd.org.co/fnd/images/IncidenciasCigarrillos.pdf>
- Frazelle, E. H. (2007). *Logística de almacenamiento y manejo de materiales de clase mundial*. Colombia, 352p.
- Fundación Iberoamericana de Altos Estudios Profesionales, FIAEP (2016). *Control y Manejo de Inventario y Almacén*. Recuperado de <http://fiaep.org/inventario/controlymanejodeinventarios.pdf>
- García, J. y Salazar, P. (2005). *Métodos de Administración y Evaluación de Riesgos*. Seminario para el título de Ingeniero en Información y Control de Gestión. Universidad de Chile, Primavera, p. 54-55. Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2005/garcia_j2/sources/garcia_j2.pdf
- Gerencie (2017). *Sistema de Inventarios Periódico*. Recuperado de <https://www.gerencie.com/sistema-de-inventarios-periodico.html>
- Gerencie (2017). *Sistema de Inventarios Permanente*. Recuperado de <https://www.gerencie.com/sistema-de-inventarios-permanente.html>
- González, R. (s.f.). *Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III. Manual del Participante*. Recuperado de <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>
- ICONTEC (2016). *Ficha Técnica de Producto*. Recuperado de <http://www.icontec.org/Ser/Nor/Paginas/Nor/ftp.aspx>

- Laski, J.P. (2006). El control interno como estrategia de aprendizaje organizacional: El Modelo COSO y sus alcances en América Latina. *Gestión y Estrategia*. Recuperado de <http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/4954/El-control-interno-como-estrategia-de-aprendizaje-organizacional-el-modelo-de-COSO-y-sus-alcances-en-America-Latina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lefcovich, M. (2011). *La auditoría interna y la mejora continua*. Recuperado de <http://www.ilustrados.com/tema/11215/auditoria-interna-mejora-continua.html>
- Marketing Directo e Interactivo (s.f.). *Autoventa*. Recuperado de <https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/autoventa>
- Mejía, R.C. (2006). *Administración del Riesgo un enfoque empresarial*. Fondo editorial Universidad EAFIT. Recuperado de <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/notas-clase/nota2-auditoria.pdf>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2011). *Definición – Zonas Francas*. Recuperado de http://www.mincit.gov.co/minindustria/publicaciones/16371/definicion_-_zonas_francas
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2016). *Decreto 390, Regulación Aduanera*. Recuperado de <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20390%20DEL%2007%20DE%20MARZO%20DE%202016.pdf>

- Mora, L.A. (s.f.). *Indicadores de la gestión logística. KPI, los indicadores claves del desempeño logístico*. Recuperado de http://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e_libros/logistica/ind_logistica.pdf
- Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA) (s.f.). *La gran enciclopedia de la economía*. Recuperado de <http://www.economia48.com/spa/d/.normas-deauditoria-generalmente-aceptadas-naga/normas-de-auditoria-generalmenteaceptadas-naga.htm>
- Ochoa, Y. (2016). *Ficha técnica. Proceso almacenamiento e inventarios*. Recuperado de <http://www.libreriadelagestion.com/2016/07/07/ficha-tecnica-proceso-almacenamiento-e-inventarios/>
- Pareja, J. (2015). *¿Qué es el S.O.P?* Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/que-es-el-sop-jorge-pareja>
- SAP (2017). *SAP Business One 9.2*. Recuperado de https://help.sap.com/doc/saphelp_sbo92/9.2/es-CO/45/114bc729fc4805e10000000a1553f6/content.htm?loaded_from_frameset=true
- Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA (2012). *Costos en la logística de distribución. Curso Tecnólogo en Gestión Logística*. Recuperado de https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/822202_tvirtual/contenidos/hipermedias/costos_logistica/imprimible.pdf
- Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA (2012). *Gestión de Inventarios*. Recuperado de https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/822202_tvirtual/contenidos/hipermedias/gestion_de_inventarios/gestion_de_inventarios.pdf

- Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA (s.f.). *Almacenes e Inventarios*. Recuperado de https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/137126_1_VIRTUAL/contenidos/oaaps/oaap2/oas/oa_almacenamientoeinv/recursos/oc.pdf
- Tigo Business (2017). *SKU y las existencias: términos que debes conocer en tu manejo de inventarios*. Recuperado de <http://minegocio.tigobusiness.com.gt/blog/sku-y-las-existencias-terminos-que-debes-conocer-en-tu-manejo-de-inventarios>
- Trissa Strategy Consulting (2011). *3 tipos de riesgos que su empresa debe identificar y controlar*. Recuperado de <http://www.trissa.com.mx/articulos/3-tipos-de-riesgos-que-su-empresa-debe-identificar-y-controlar>
- Universidad del Cauca (2003). *Control Interno*. Recuperado de <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse90.html>
- Universidad Politécnica de Cartagena (s.f.). *Definición de logística*. Recuperado de <https://www.upct.es/~gio/definicioneslogistica.htm>
- Vega, C. (2016). Propuesta de un indicador para medir la Gestión Tributaria de las empresas en México. Área de investigación: Entorno en las organizaciones. *XXI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxi/docs/9.18.pdf>
- Velastegui, W. (2015). *Evaluación del sistema de control interno*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/wilsonvelas/evaluacin-del-sistema-de-control-interno-52898230>
- Vidal, C. (2010). *Fundamentos de Control y Gestión de Inventarios*. Santiago de Cali: Programa Editorial, Universidad del Valle, 436p.
- Zona Logística (2018). *¿Qué es un centro de distribución?* Recuperado de <http://www.zonalogistica.com/articulos-especializados/que-es-un-centro-de-distribucion/>

Anexos

Anexo 1. Formato de registro de observación

Fecha de observación: _____ Duración: _____

Nombre del Observador: _____

Área o proceso observado: _____

Descripción

Firma: _____

Anexo 2. Formato de Encuesta

Objetivo: Obtener información directa de la empresa y áreas o dependencias de interés, acerca de sus características organizacionales, tecnológicas y operativas, con el propósito de conocer la empresa y el entorno de control.

I. Información de la Empresa

- Ubicación

II. Entorno Organizacional

- Misión
- Visión
- Principios y valores
- Estructura Organizacional (Cargos y Funciones)
- Portafolio de Productos

III. Entorno Operativo

- Áreas de Bodegas
- Identificación de Jefes de Bodega
- Procedimientos Operativos
- Políticas de Gestión de Inventarios

I. Identificación de la Empresa

Nombre Empresa: _____

Dirección: _____ Teléfono: _____

NIT.: _____ Ciudad: _____

Nombre del Representante Legal: _____

Nombre de la persona entrevistada: _____

Cargo: _____ Dependencia o Área: _____

II. Entorno Organizacional

Por favor describa la Misión de la empresa: _____

Por favor describa la Visión de la empresa: _____

Por favor describa los principios y valores de la empresa: _____

¿La empresa cuenta con una estructura organizacional definida? Sí _____ No _____

¿Cuál es el portafolio de productos de la empresa? _____

III. Entorno Operativo

Nombre del Jefe de Bodega: _____

¿Con cuántas bodegas cuenta la sucursal? _____

¿Cuál es la distribución de la bodega? _____

¿Cuáles son los procesos que se desarrollan en la bodega? _____

¿Poseen políticas definidas de inventarios y gestión de la bodega? Sí _____ No _____

Agradecemos su colaboración.

Anexo 3. Cuestionarios aplicados a funcionarios de Bodega de la Sucursal Bucaramanga**Proceso: RECEPCIÓN DE MERCANCÍA**

No.	Preguntas	Sí	No	Observaciones
1	¿Utiliza algún tipo de tecnología para la recepción del producto (lectores de código, móviles, tabletas con conexión a sistema de información, etc.)?			
2	¿Se verifica el pictograma del producto?			
3	¿Se realiza inspección al vehículo?			
4	¿Se verifican los datos del documento de transporte?			
5	¿Se verifica la calidad del producto?			
6	¿Se tienen políticas establecidas para la recepción de producto terminado, inventario en tránsito y devolución de producto?			
7	¿El producto a recibir en el área de carga posee algún tipo de identificación específico?			

Proceso: ALMACENAMIENTO

No.	Preguntas	Sí	No	Observaciones
1	¿La empresa utiliza algún tipo de sistema de almacenamiento de los productos?			
2	¿El sistema de almacenamiento tiene en cuenta características esenciales del producto (p.e. fecha de vencimiento, tipo de pictograma, fecha de emisión del mismo, etc.)?			
3	¿El almacén cuenta con instalaciones adecuadas (iluminación, espacios de desplazamiento, señalamiento,			

No.	Preguntas	Sí	No	Observaciones
	etc.)?			
4	¿La distribución del almacén permite la rápida ubicación e identificación en la búsqueda de un producto específico?			
5	¿El funcionario encargado del almacén cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para la administración del mismo?			
6	¿El personal del área de bodega y almacenamiento tiene experiencia y preparación en la gestión de inventarios?			
7	¿El área de almacén tiene contacto permanente con el Gestor de Inventarios?			
8	¿Se efectúa diariamente inventario físico en el almacén?			
9	¿La bodega o almacén cuenta con espacio amplio y suficiente para almacenar la cantidad de producto de acuerdo al presupuesto de producto proyectado?			
10	¿El área de almacén está en constante vigilancia del producto y su vencimiento?			
11	¿Se prioriza la salida del producto por su tipo, fecha de vencimiento, pictograma?			
12	¿La calidad de la información obtenida es suficiente y de calidad?			
13	¿Se realizan de forma periódica valoraciones de métodos y tiempos con el fin de medir el nivel de productividad del almacén u operador logístico?			
14	¿Se lleva un adecuado registro de los faltantes y sobrantes?			
15	¿La inspección de conteo físico cuenta es aplicado por personal ajeno a la bodega?			

Proceso: AUDITORÍA INTERNA

No.	Preguntas	Sí	No	Observaciones
1	¿Se realiza controles a cada uno de los procesos que forman parte de la Gestión de Inventarios)?			¿Con qué periodicidad?
2	¿Se verifica la documentación con la información en el sistema?			
3	¿Se tiene cronograma de trabajo para la realización de entrevistas?			
4	¿Al momento de ejercer algún tipo de control (preventivo, detectivo o correctivo), se informa a la Dirección y al personal de forma oportuna?			
5	¿Se tiene claridad sobre la cadena de abastecimiento de la empresa?			
6	¿La calidad de la información obtenida es suficiente y de calidad?			
7	¿Existen esquemas de los procesos que puedan ser comparados con la documentación y la información recopilada en entrevistas?			