

**DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO  
“CARON SHOES”**

**KATHERINE RIVERA MINA  
CODIGO. 0536687**

**ELIANA Ma. QUINTERO MARIN  
CODIGO.0625257**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA  
SANTIAGO DE CALI 2014**

**DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO  
“CARON SHOES”**

**KATHERINE RIVERA MINA  
CODIGO. 0536687**

**ELIANA Ma. QUINTERO MARIN  
CODIGO. 0625257**

**INFORME DE LA PRÁCTICA EMPRESARIAL PARA OPTAR EL TITULO DE  
CONTADOR PÚBLICO**

**TUTORA DE LA INVESTIGACIÓN  
RUTH LOPEZ JARAMILLO  
DOCENTE UNIVERSIDAD DEL VALLE**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA  
SANTIAGO DE CALI 2014**

## **AGRADECIMIENTOS**

Las tesis expresan sus agradecimientos a:

DIOS en primer lugar por brindarme el bienestar y la salud, para poder culminar con este propósito y meta establecida, igualmente agradezco al personal de la Facultad de Ciencias de la Administración y a la Universidad del Valle, por su gran formación y apoyo en mis estudios, a todos los profesores de cada una de las materias que curse, por su valiosa información y enseñanza, a mi compañera de tesis, por su apoyo y compañerismo en este proceso, a la empresa CARON SHOES, por brindarme la oportunidad de desarrollar mi trabajo de campo y finalmente, quiero dar infinitas gracias a mi familia QUINTERO MARIN, por su constante apoyo y ánimo, pues son las personas más importantes en mi vida y este logro también es un logro para mi familia, igualmente para todas las personas que han contribuido de alguna manera en este proceso.

**Por Eliana Ma. Quintero Marín**

DIOS gracias por darme las fuerzas, sabiduría, concentración, dedicación y todo lo necesario para lograr esta meta académica en mi vida, principalmente por medio de mi Madre Orfelina Mina Mina, mi Padre Liberio Rivera Mosquera y mi Tia Emilvia Popo Anis por su esfuerzo, dirección, amor y apoyo incondicional en el logro de esta meta, de igual modo doy gracias a la Universidad del Valle y a la Facultad de Ciencias de la Administración en su Programa de Contaduría Pública y todo lo que ello comprende, a los docentes por compartir conmigo sus conocimientos que serán fuente para ser una excelente profesional, a mi compañera de trabajo de grado por su acompañamiento total en el desarrollo del trabajo de campo, a la empresa CARON SHOES por abrir sus puertas a nuestros conocimientos y brindarnos todo lo necesario para culminar este informe y, no olvidando a nuestra directora de trabajo de grado Ruth Lopez Jaramillo por su ayuda, guía en este proceso académico.

**Por Katherine Rivera Mina**

## LISTA DE TABLAS

- Tabla No. 1 Cuadro comparativo Gerencia general. Pagina No. 16.
- Tabla No. 2 Cuadro comparativo Gerencia administrativa y/o Jefe de compras. Pagina No. 18.
- Tabla No. 3 Cuadro comparativo Administrador punto de ventas. Pagina No. 19.
- Tabla No. 4 Cuadro comparativo Gerencia financiera. Pagina No. 21.
- Tabla No. 5 Cuadro comparativo Contador Público. Pagina No. 23.
- Tabla No. 6 Cuadro comparativo Auxiliar contable y/o financiero. Pagina No. 25.
- Tabla No. 7 Cuadro comparativo Métodos de evaluación. Pagina No. 66.
- Tabla No. 8 Relación y responsabilidad, cargo: Jefe de compras. Pagina No. 80.
- Tabla No. 9 Relación y responsabilidad, cargo: Jefe de tesorería. Pagina No. 83.
- Tabla No. 10 Relación y responsabilidad, cargo: Gerente. Pagina No. 86.

## LISTA DE GRAFICOS

- ✓ Grafico No. 1 Diagrama de flujos para la elaboración de un manual de procedimientos y funciones. Página 27.
- ✓ Grafico No. 2 Estructura de control. Página 33.
- ✓ Grafico No. 3 Subelementos del sistema de control interno. Página 38.
- ✓ Grafico No. 4 El control y el proceso administrativo. Página 53.
- ✓ Grafico No. 5 Organigrama CARON SHOES. Página 74.

## **LISTA DE ANEXOS**

### **ANEXOS No. 1 GUIA PARA HACER UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

- ✓ Modelo de diseño e implantación del Sistema de Control Interno del proceso general de suministro de materiales e insumos. Página 1 y 2.
- ✓ Modelo de descripción de funciones página 3.
- ✓ Modelo de descripción de procedimientos Página 4.
- ✓ Modelo de resolución para la creación del Comité Coordinador del Sistema de Control Interno Página 5.
- ✓ Modelo de evaluación del personal Página 6.

### **ANEXSO No. 2 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

- ✓ CARON SHOES, “SPORT 14 C.R Y CIA LTDA”

**NOTA:** Los anexos se encuentra en medios magnéticos (CD), pegados en la cara principal del trabajo de grado.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	13
1.1 CONTEXTO DEL PROBLEMA.....	13
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
2 OBJETIVOS .....	15
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	15
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
3 JUSTIFICACIÓN .....	16
4 SITUACIÓN ACTUAL DE CARON SHOES.....	17
4.1 CARGOS ADMINISTRATIVOS SEGÚN ENCUESTAS Y PROPUESTA.....	17
4.1.1 GERENTE GENERAL .....	17
4.1.2 GERENTE ADMINISTRATIVO Y/O JEFE DE COMPRAS.....	18
4.1.3 ADMINISTRADOR DE PUNTOS DE VENTAS.....	20
4.1.4 GERENTE FINANCIERO .....	22
4.1.5 CONTADOR PÚBLICO .....	23
4.1.6 AUXILIAR CONTABLE Y/O FINANCIERO.....	26
5 MARCO REFERENCIAL.....	27
5.1 MARCO TEÓRICO Y/O CONCEPTUAL.....	27
5.2 CONTROL.....	29
5.2.1 Concepto de Control .....	29
5.2.1 Objetivo de Control.....	29
5.3 SISTEMA CONTROL INTERNO (SCI).....	29
5.4 OBJETIVO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SCI).....	31
5.5 CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SCI) .....	32
5.6 ESTRUCTURA DEL PROCESO DE CONTROL.....	33
5.6.1 Un término de comparación:.....	33



5.6.2	Un hecho real.....	33
5.6.3	Una desviación .....	33
5.6.4	Un análisis de causas .....	33
5.6.5	Toma de acciones correctivas .....	33
5.7	ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SCI) .....	35
5.7.1	Objetivos y planes perfectamente definidos .....	36
5.7.2	Estructura sólida de la organización .....	36
5.7.3	Procedimientos efectivos y documentos .....	37
5.7.4	Personal competente .....	37
5.7.5	Sistema de revisión de los controles y de las operaciones .....	37
5.7.6	Sistema protector de activos.....	38
5.7.7	Sistema de información útil y periódica .....	38
5.7.8	Otros elementos .....	38
5.8	PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO.....	40
5.9	PROCEDIMIENTOS GENERALES ACEPTADOS PARA MANTENER UN BUEN CONTROL:.....	41
5.10	RESPONSABILIDAD DEL CONTROL INTERNO .....	41
5.10.1	Responsabilidades específicas .....	42
5.10.2	Clasificación de controles.....	43
6	DISEÑO, IMPLANTACIÓN Y FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO .....	45
6.1	DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SCI) .....	45
6.1.2	Organización para la función de control interno.....	45
6.1.3	Plan de desarrollo de la función de control interno.....	46
6.1.4	Plan de trabajo para la documentación y formalización de procesos y procedimientos .....	47
6.1.5	Mecanismos e instrumentos de control interno .....	48
6.1.6	Mecanismos e instrumentos de seguimiento y reporte .....	48
6.1.7	Manuales o guías de control interno.....	49
6.2	EL CONTROL Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO .....	49
6.2.1	La estructura organizacional.....	49
6.2.2	Racionalización de trámites .....	50
6.2.3	Formalización y documentación de los procesos y procedimientos.....	51
6.2.4	Integración de los procesos y planeación del presupuesto .....	52

6.2.5	Control de gestión y evaluación del desempeño.....	53
6.3	PARÁMETROS GENERALES EN LA REDACCION DE MANUALES .....	55
6.4	TIPOS DE CONTROL.....	56
6.4.1	El control gerencial.....	56
6.4.2	El control contable .....	57
6.4.3	El control administrativo u operativo .....	59
6.4.4	Control operativo de gestión .....	60
6.4.5	El control presupuestario.....	60
6.4.6	El control de informática .....	61
6.5	QUÉ ES UN INDICADOR PARA EL CONTROL.....	61
6.6	REQUISITOS EN CADA PROCESO Y EN CADA OPERACIÓN.....	62
6.7	PRINCIPALES ENFOQUES DE PREVENCIÓN.....	62
6.8	SISTEMAS DE PREVENCIÓN.....	63
6.9	COMITÉ DE COORDINACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	64
6.10	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL.....	65
6.10.1	Qué pretende la evaluación .....	66
6.10.2	Métodos de evaluación.....	66
6.10.3	Establecimiento conjunto de objetivos de los supervisores con el personal...	67
6.10.4	Criterios de evaluación .....	68
7	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	71
7.1	FICHA TÉCNICA DE LA EMPRESA .....	71
7.2	RESEÑA HISTÓRICA DE CARON SHOES .....	71
7.3	OBJETIVO GLOBAL.....	74
7.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	74
7.5	MISIÓN .....	74
7.6	VISIÓN.....	74
7.7	POLÍTICA DE CALIDAD.....	74
8	ORGANIGRAMA DE CARON SHOES.....	75
9	METODOLOGÍA.....	76
9.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	76
9.2	FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	76
10	PROPUESTA PRACTICA.....	77
10.1	ENFOQUE DE LA PRÁCTICA – CARGOS .....	77

10.2	CARGO: ADMINISTRADOR PUNTO DE VENTAS – ASESOR COMERCIAL ..	78
10.3	CARGO: ASESOR DE VENTAS .....	79
10.4	CARGO: JEFE DE COMPRAS.....	79
10.5	CARGO: JEFE DE TESORERIA.....	83
10.6	CARGO: GERENTE.....	86
11	OBJETO DE ANALISIS .....	89
12	DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL .....	91
12.1	FUNCIONAMIENTO DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	91
12.2	FACTORES DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....	92
12.3	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL DIAGNÓSTICO .....	92
12.4	BENEFICIOS DEL DIAGNOSTICO .....	93
12.5	¿CÓMO SE APLICA? .....	93
12.6	CLASIFICACIÓN DEL DIAGNÓSTICO.....	94
12.7	ETAPAS DEL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL .....	94
13	MARCO LEGAL.....	95
13.1	COSNTITUCION POLITICA .....	95
13.2	LEY 87 DE 1993 .....	95
13.3	NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORIA.....	96
14	RECOMENDACIONES.....	97
14.1	RECOMENDACIÓN No. 1 .....	97
14.2	RECOMENDACIÓN No. 2 .....	101
14.3	RECOMENDACIÓN No.3 .....	102
15	CONCLUSIONES.....	103
	GLOSARIO .....	105
	BIBLIOGRAFIA.....	106

## **INTRODUCCIÓN**

Nuestro trabajo de investigación se llevará a cabo en la empresa con nombre comercial CARON SHOES y razón social SPORT 14 CR Y CIA LTDA. Fundamentado en lo anterior y a lo largo del desarrollo de este trabajo de investigación cabe anotar que para referirnos a la empresa lo haremos como CARON SHOES.

En el presente trabajo se plantea la implementación del diseño del sistema de Control Interno Administrativo para una Pyme perteneciente al sector de Calzado, en el cual el manejo que se da a los controles internos va en contravía de las exigencias que esta requiere y que a partir de su análisis sirva como una herramienta para fortalecer el buen funcionamiento del ente económico y así brindar un sistema que permita el fortalecimiento integral de la empresa.

Una de las características más importantes que se evidencia en este grupo de empresas, es la poca importancia que se le da a la gestión de un buen Sistema de Control Interno Administrativo y las ventajas que este puede brindar.

# 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Proponer un diseño del sistema de Control Interno Administrativo y jerarquía administrativa para la ejecución de las actividades de la empresa CARON SHOES.

## 1.1 CONTEXTO DEL PROBLEMA

En Colombia, la mayoría de las empresas son PYMES. Por lo general estas empresas inician sus actividades operacionales y administrativas informalmente<sup>1</sup>, su sistema de control interno es deficiente o inexistente y no hay un personal calificado para las funciones de gestión y control interno, como es el caso de CARON SHOES.

Con el transcurrir del tiempo algunas empresas logran organizarse y formalizarse para seguir en el mercado, otras por el contrario no lo consiguen y una razón puede ser el bajo nivel de conocimiento en área administrativa. Esto permite reconocer el verdadero valor e importancia del control interno para el desarrollo progresivo de la compañía. Las empresas a medida que crecen requieren de más orden y gestión para un buen control interno, con el objetivo de tomar decisiones acertadas y ejercer el buen control de sus actividades.

El control interno con el tiempo se ha convertido en una herramienta esencial para el crecimiento y mejoramiento de las organizaciones, la cual debe poseer unas cualidades específicas para guiar y fundamentar las actividades de la empresa, para así ejercer un mejor control de las mismas, garantizando el buen funcionamiento y armonía de la organización; por tanto es fundamental un sistema de control interno, adecuado a las necesidades de la empresa.

A medida que crece la entidad requiere de un mayor control interno y gestión de la misma, para lograr un buen desarrollo de las actividades administrativas y así tomar decisiones acertadas en el diario vivir de sus actividades, la necesidad de entender los riesgos y las oportunidades, es necesario cuando se trata de cumplir los objetivos que llevan al progreso de cualquier empresa, adicionalmente cuando se busca proporcionarle dirección estratégica a un

---

<sup>1</sup>MONTILLA Omar de Jesús, MONTES Carlos A., MEJIA Eutimio. Análisis del enfoque de los IFRS según el paradigma de utilidad: Capítulo I Dimensión del paradigma de utilidad en el mundo globalizado, Año 2008, Página 37.

negocio, llevándonos a razonar sobre qué genera la creación de valor y qué la destruye. Lo que significa que la búsqueda de beneficios requiere comprensión de los riesgos a tomar y de los riesgos a prevenir.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La falta de un sistema de control interno administrativo y contable no favorece los procesos, ni la toma de decisiones en la empresa CARON SHOES.

Con lo anterior surgen unos interrogantes tales como:

¿Actualmente la empresa CARON SHOES no cuenta con un sistema de Control Interno Administrativo para el desarrollo de todas sus actividades administrativas?

¿Porque los Socios y funcionarios administrativos de CARON SHOES no se han interesado por implementar un Sistema de Control Interno para el desarrollo de sus actividades administrativas?

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer un diseño del sistema de Control Interno Administrativo y jerarquía administrativa para la ejecución de las actividades de la empresa CARON SHOES.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar la situación actual de la administración de CARON SHOES y de las actividades ejecutadas por sus funcionarios administrativos.
- Demostrar a los Socios y funcionarios administrativos sobre la importancia del Sistema de Control interno Administrativo, adecuada y oportunamente para mantener los niveles de eficiencia en sus actividades, apoyar la toma de decisiones y mantener un punto de equilibrio en las ventas de calzado.
- Proponer la implementación del sistema de Control interno Administrativo, con los debidos manuales de procedimientos y unos parámetros fundamentales a establecer, como marco normativo, explicando a los Socios la importancia del Control Interno en sus operaciones administrativas, apoyar la toma de decisiones y mantener un punto de equilibrio en las ventas de calzado.
- Relacionar los conocimientos acerca de que es un Sistema de Control interno Administrativo, diseño, y la importancia como resultados obtenidos en el análisis de las actividades administrativas desarrolladas en CARON SHOES.

### **3 JUSTIFICACIÓN**

La importancia de un Sistema de Control Interno Administrativo para la empresa CARON SHOES, Radica en que la ejecución de sus actividades administrativas se cumplen por exigencias de los Socios y bajo conocimientos empíricos, mas no por una normatividad establecidas dentro de las políticas de la empresa, como fundamento administrativo para el desarrollo oportuno de sus actividades, bajo una adecuada guía de un Sistema de Control Interno Administrativo y sus manuales de procedimientos para llevar a cabo sus funciones administrativas adecuada y eficientemente.

Adicionalmente este trabajo de investigación sirve a los tesisistas, para fortalecer sus conocimientos teóricos-prácticos y para afianzar la relación Universidad del Valle, empresa (CARON SHOES). Así como también servirá de fuente de consulta para los estudiantes que deseen desarrollar sus prácticas empresariales enfocadas en el diseño de un Sistema de Control Interno Administrativo en cualquier otra empresa que brinde ese apoyo.

Esta práctica empresarial es importante para la profesión porque permite a los a estudiantes, profesionales y a quien le pueda servir como base de análisis y/o de estudio la aplicación práctica de sus conocimientos, permitiendo así una mejor gestión de las empresas mediante la ejecución de un adecuado Sistema de Control Interno Administrativo.



## 4 SITUACIÓN ACTUAL DE CARON SHOES

### 4.1 CARGOS ADMINISTRATIVOS SEGÚN ENCUESTAS Y PROPUESTA

A continuación presentamos a CARON SHOES los objetivos y funciones que deben cumplir en sus cargos administrativos, bajo una debida guía o base de un Sistema de Control Interno Administrativo, para así lograr cumplir con los objetivos de Control Interno llevando a la empresa a ser más competitiva, así como eficiente en sus operaciones.

#### 4.1.1 GERENTE GENERAL

**Objetivo Gerencia General:** Administrar de una manera eficiente los recursos económicos y humanos de la empresa, planificando y coordinando las políticas, estrategias, planes, procedimientos y actividades, para el cumplimiento de objetivos fijados por Directores.

#### GERENCIA GENERAL FUNCIONES CUADRO COMPARATIVO No.1

ACTUALES	PROPUESTA
<ul style="list-style-type: none"><li>• Representar a la empresa legalmente</li><li>• Tomar decisiones finales que afectan el funcionamiento de la empresa</li><li>• Asistir a las ferias de calzado para seleccionar mercancía.</li><li>• Seleccionar y evaluar proveedores.</li><li>• Liquidar la nómina de la empresa.</li><li>• Sondear precios de venta de la competencia.</li><li>• Escoger modelos de calzado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Designar todas las posiciones gerenciales.</li><li>✓ Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.</li><li>✓ Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos.</li><li>✓ Coordinar con las oficinas</li></ul>

- para fabricar con proveedores.
- Atención al cliente cuando lo sea necesario.
  - Consolidar diariamente el inventario de los almacenes.
  - Revisar semanalmente el inventario total por proveedor para hacer las reposiciones de mercancías agotadas.
  - Dar instrucciones a los asesores de venta sobre la exhibición de la mercancía.
  - Recolectar muestras de insumos (materiales, Suelas, Etc) para diseño de modelos.
  - Programar pagos a proveedores.
  - Hacer análisis de flujo de caja de la empresa mensual y anual.
  - Revisar páginas en internet para seleccionar modelos de calzado que se puede fabricar.

administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente.

Comúnmente, el término gerente general hace referencia a cualquier ejecutivo que tenga la responsabilidad general de administrar los elementos de ingresos y costos de una compañía. Esto significa que un gerente general usualmente vela por todas las funciones de mercado y ventas de una empresa, así como las operaciones del día a día. Frecuentemente, el gerente general es también responsable de liderar y coordinar las funciones de la planificación estratégica.

#### **4.1.2 GERENTE ADMINISTRATIVO Y/O JEFE DE COMPRAS**

**Objetivos Gerencia Administrativa:** Dirigir y controlar todas las actividades administrativas, es decir, administrar eficientemente los recursos humanos de la empresa, realizar una eficiente función de adquisiciones, almacenes y una óptima gestión de personal o recurso humano con que cuenta CARON SHOES.

**GERENCIA ADMINISTRATIVA Y/O JEFE DE COMPRAS  
FUNCIONES  
CUADRO COMPARATIVO No.2**

**ACTUALES**

- Estar pendiente de la moda como lo es los colores, tacones, materiales y estilos. Dirigir a los proveedores en los modelos y combinaciones.
- Hacer pedidos de materiales y mercancía.
- Estar pendiente del modelo que más salida tiene para explotarlo en variedad de colores y tacones.
- Estableces que modelos no tienen salida, para no volverlos a pedir.
- Transformar y crear modelos de calzado.
- Viajar a las ferias de calzado en Bogotá y Bucaramanga, para estar al día en las tendencias.
- Estar pendiente de la horma del calzado tanto para pie delgado como para pie grueso.
- Crear variedad de modelos de calzado para satisfacer todos los gustos.
- Bautizar el calzado con su respectivo nombre.
- Realizar las labores de la mejor manera posible para garantizar una buena mercancía en los almacenes.
- Hacer calzar el calzado antes

**PROPUESTA**

- ✓ Es el responsable máximo de las áreas de finanzas, administración y contabilidad de la empresa.
- ✓ Supervisa normalmente las funciones de contabilidad, control presupuestario, tesorería, análisis financiero, las auditorías y, en muchos casos, los sistemas de proceso de datos.
- ✓ Se responsabiliza, directamente o a través de su personal, de la veracidad de las cuentas de la empresa en sus partidas de activo, pasivo y resultados.
- ✓ Elabora, directa o indirectamente, la documentación contable requerida por los organismos oficiales y prepara los datos para la liquidación de los impuestos.
- ✓ Es el encargado de la elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse.
- ✓ Negociación con proveedores,

de exhibirlo para verificar que este bien elaborado

para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos.

- ✓ Negociación con clientes, en temas relacionas con crédito y pago de proyectos
- ✓ Manejo del inventario
- ✓ Encargado de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, etc.

### 4.1.3 ADMINISTRADOR DE PUNTOS DE VENTAS

**Objetivos del Administrador Punto de Venta:** Es visto como la herramienta comercial indispensable para que tu producto funcione en la gran distribución.

#### ADMINISTRADOR DE PUNTOS DE VENTAS FUNCIONES CUADRO COMPARATIVO No.3

##### ACTUALES

- Abrir y cerrar el punto de venta.
- Manejo básico de una computadora.
- Hacer limpieza del punto de venta.
- Llevar controles de llegada y salida de mercancía.
- Coordinar con los demás puntos de venta la llegada de mercancía.
- Vigilar el buen funcionamiento del establecimiento de comercio.

##### PROPUESTA

- ✓ Verificar que los acuerdos realizados con las centrales de compra se realizan en cada uno de tus puntos de venta.
- ✓ Garantizar que cada punto de venta mantenga el surtido acordado.
- ✓ Mejorar la presencia y visibilidad de tu producto en cada punto de venta.
- ✓ Implantar el surtido en cada tienda.
- ✓ Eliminar fueros de stock.
- ✓ Gestionar el material en el punto de venta.

- Atención al público en general, de la mejor manera para conservar la clientela.
  - Organizar el calzado por número o tallar en los estantes de exhibición.
  - Organizar y limpiar vitrinas cada semana.
  - Traslado de calzado a otros almacenes cuando lo requieren.
  - Organizar y limpiar bodega.
  - Mandar el archivo de ventas del día anterior.
  - Manejo del datafono cuando se paga con tarjetas débito o crédito.
  - Contestar el teléfono.
  - Manejar el SKIPE.
  - Manejar adecuadamente el programa de ventas.
  - Registrar y recaudar el dinero de las ventas a diario.
  - Elaborar documento de cuadro del dinero de las ventas del día anterior, en el cual se definen los ingresos diarios, los gastos, dinero en efectivo y pago con tarjetas.
  - Diligenciar facturas de venta de calzado.
  - Realizar inventario físico y en el sistema o programa de ventas.
  - Atender proveedores, cuando se requiera.
  - Recibir todo tipo de correspondencia y mercancías.
  - Velar por el buen funcionamiento del punto de venta.
- ✓ Presentar a las tiendas la gama que la marca tiene en stock central.
  - ✓ Generar pedidos de reposición.
  - ✓ Mejorar la venta promedio por tienda.
  - ✓ Llegar a más puntos de venta.

- Velar por la administración adecuada del punto de venta.

#### 4.1.4 GERENTE FINANCIERO

**Objetivo Gerencia Financiera:** Administrar eficientemente los recursos económicos-financieros, realizando un adecuado sistema de contabilidad, un responsable control presupuestario y de costos.

### GERENCIA FINANCIERA FUNCIONES CUADRO COMPARATIVO No.4

ACTUALES	PROPUESTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planifica las actividades a realizar</li> <li>✓ Dirigir, coordinar y supervisar las actividades realizadas por las secciones y/o unidades a su cargo.</li> <li>✓ Dirige el proceso de emisión de facturación.</li> <li>✓ Suministra información confiable sobre las disponibilidades de dinero en efectivo o bancos, para programar los desembolsos a realizarse.</li> <li>✓ Controla el movimiento de las diferentes cuentas bancarias mediante los procesos ejecutados por las secciones y/o unidades adscritas al departamento.</li> <li>✓ Mantiene informado al Gerente de cualquier irregularidad detectada en el movimiento contable y/o financiero del departamento a su cargo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planear el crecimiento de la empresa, tanto táctica como estratégicamente.</li> <li>✓ Captar los recursos necesarios para que la empresa opere en forma eficiente.</li> <li>✓ Asignar dichos recursos de acuerdo con los planes y necesidades de la empresa.</li> <li>✓ Lograr el óptimo aprovechamiento de los recursos financieros.</li> <li>✓ Minimizar la incertidumbre de la inversión.</li> </ul>

- ✓ Examina, analiza y evalúa el movimiento de ingresos y egresos de la empresa.

#### 4.1.5 CONTADOR PÚBLICO

**Objetivos de un Contador Público:** Es el profesional dedicado a aplicar, manejar e interpretar la contabilidad de una organización o persona, con la finalidad de producir informes para la gerencia y para terceros (tanto de manera independiente como dependiente) que sirvan y apoyen la toma de decisiones en una empresa. Ley 43 /90

#### CONTADOR PÚBLICO FUNCIONES CUADRO COMPARATIVO No.5

##### ACTUALES

Todo lo debido de acuerdo a la ley 43 del 90.

##### PROPUESTA

- ✓ Lleva los libros o registros de contabilidad de una empresa, registrando los movimientos monetarios de bienes y derechos. Dentro de dichos informes se encuentran los estados contables o estados financieros, los presupuestos y las rendiciones de cuentas o balances de ejecuciones presupuestales, utilizados internamente en las empresas u organismos y también por parte de terceros como reguladores, oficinas recaudadoras de impuestos o bancos. En muchos casos los terceros exigen que dichos informes estén confeccionados o respaldados por un

profesional contable. Su trabajo es registrar conforme a la normativa aplicable los movimientos u operaciones económicos que hace la compañía, de forma que se puedan publicar esos resultados con vistas a informar a accionistas, inversores, proveedores y demás personas interesadas (como trabajadores, entidades públicas, entidades financieras, etc.). Esta tarea tradicionalmente se ha hecho a mano o con máquinas de calcular hoy se cuenta con numerosos sistemas informáticos que facilitan la gestión.

- ✓ El contador público también se ocupa de la liquidación de impuestos y de la revisión de informes financieros elaborados por otros colegas, tarea conocida como "auditoría de estados contables". También suele realizar otros tipos de auditorías así como tareas periciales, liquidación de siniestros para compañías aseguradoras y cálculos actuariales. En muchos países, principalmente de origen latino, el contador público está facultado para dar fe pública respecto de los hechos conocidos por él y propios del ámbito de su profesión.
- ✓ Dada la complejidad de los sistemas tributarios de muchos países, la actividad del



contador se ha vuelto relevante, al ser éste el profesional que conoce sobre el cálculo de los impuestos y contribuciones al Estado. Por esta gestión, en Colombia el Contador Público tiene responsabilidad, la cual puede ser incluso de índole penal.

Según los tipos de usuarios, la contabilidad puede ser:

- ✓ Contabilidad financiera (externa): Da información esencial del funcionamiento y estado financiero de la empresa a todos los agentes económicos interesados (clientes, inversores, proveedores, etc.). Viene regulada y planificada oficialmente para su comprensión por todos.
- ✓ Contabilidad de costes o Contabilidad de gestión: Es la contabilidad interna, para el cálculo de los costes y movimientos económicos y productivos en el interior de la empresa. Sirve para tomar decisiones en cuanto a producción, organización de la empresa, etc.
- ✓ Contabilidad de impuestos: Sigue y calcula los balances que son requisitos para las agencias de impuestos.

#### 4.1.6 AUXILIAR CONTABLE Y/O FINANCIERO

**Objetivos de un auxiliar Contable:** Su trabajo consiste en realizar variadas funciones relacionadas con la contabilidad, se espera que registren con precisión las transacciones financieras que se producen en el diario transcurrir de los negocios.

##### AUXILIAR CONTABLE Y/O FINANCIERO FUNCIONES CUADRO COMPARATIVO No.6

###### ACTUALES

No respondió

###### PROPUESTA

- ✓ Clasificar, preparar, codificar y registrar cuentas, facturas y otros estados financieros de acuerdo con procedimientos establecidos, usando sistemas manuales y computarizados.
- ✓ Procesar, verificar y preparar balance de prueba, registros financieros y otras transacciones como: cuentas por pagar, cuentas por cobrar, e ingresar datos en libros auxiliares o aplicación computarizada.
- ✓ Elaborar comprobantes de ingreso y egreso.
- ✓ Liquidar impuestos de retención y aportes parafiscales.
- ✓ Calcular costo de materiales y otros desembolsos con base en cotizaciones y listas de precios.
- ✓ Realizar otras funciones de oficina como: mantener el archivo y sistemas de registro, completar informes y contestar preguntas de clientes.

- ✓ Presentar a la administración información que sirva de análisis de los estados financieros.

## 5 MARCO REFERENCIAL

### 5.1 MARCO TEÓRICO Y/O CONCEPTUAL

Para el presente Trabajo de investigación tendremos en cuenta las siguientes definiciones y conceptos:

- **Control Interno:** Son métodos y procedimientos encaminados al buen desarrollo y gestión del ente económico, con la finalidad de tener una comprobación, intervención o inspección<sup>2</sup>.
- **Control interno contable:** Comprenden el plan de organización, todos los métodos y procedimientos cuya misión es salvaguardar los activos y la fiabilidad de los registros financieros; y deben diseñarse de tal manera que brinden la seguridad razonable<sup>3</sup>.
- **Control Interno Administrativo:** El proceso mediante el cual la administración se asegura que los recursos sean obtenidos y usados eficiente y efectivamente en función de los objetivos planeados por la organización<sup>4</sup>.
- **Diseño:** Se refiere a un boceto, bosquejo o esquema que se realiza, ya sea mentalmente o en un soporte material, antes de concretar la producción de algo. El término también se emplea para referirse a la apariencia de ciertos productos en cuanto a sus líneas, forma y funcionalidades.
- **Eficiencia:** Mecanismos utilizados para el logro de la productividad<sup>5</sup>.
- **Eficacia:** Es el Logro de un resultado de manera oportuna<sup>6</sup>.
- **Efectividad:** Controlar y evaluar que el producto o servicio cumpla con el propósito final para lo cual fue diseñado<sup>7</sup>.

<sup>2</sup> CEPEDA, Gustavo Auditoría y control Interno, Pag 3, Mc Graw Hill.

<sup>3</sup> CEPEDA, Gustavo Auditoría y control Interno, Pag 3, Mc Graw Hill

<sup>4</sup> PADILLA RAMIREZ, David Noel. Contabilidad Administrativa, manual de soluciones. Capitulo IX, Mexico 1994, pag 249.

<sup>5</sup> Diccionario Términos Administrativos, México, mc grawhill 1997

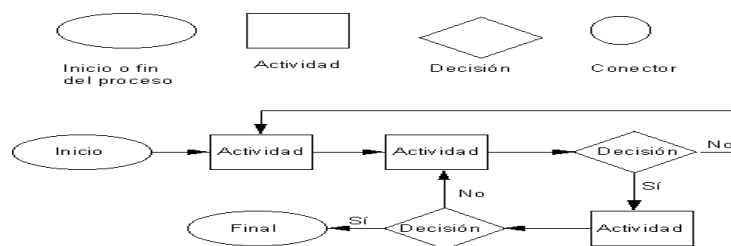
<sup>6</sup> OP.CIT

<sup>7</sup> OP.CIT

- **Gestión:** Conjunto de actividades que permiten la dirección y objetividad de un ente económico.
- **Gerencia:** Actividades para dirigir y gestionar los asuntos de una empresa.
- **Método:** Son procedimiento encaminados al logro de algo.
- **Manual De Funciones:** Es un documento que contiene las reglas y procedimientos para calificar las funciones<sup>8</sup>.
- **Manual De Procedimientos:** Es un documento que contiene la descripción de las actividades realizadas en una determinada empresa<sup>9</sup>

## DIAGRAMA DE FLUJOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Grafico No. 1



- **Pyme:** Personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos legales vigentes<sup>10</sup>
- **Sistema:** Conjunto de reglas o principios sobre una materia estructurados y enlazados entre sí.

<sup>8</sup> FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín, organización de empresas, análisis diseño y estructura; "manuales administrativos: guía para su elaboración" México, fca – Unam.

<sup>9</sup> OP.CIT

<sup>10</sup> Ley 590 del 10 de Junio del 2000 . Clasificación de las pymes en Colombia. Artículo No. 2 DEFINICIONES

Grafico 1

[https://www.google.com.co/search?q=control+interno&espv=210&es\\_sm=93&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ei=GDtDU9WIOazJsQTBryCAAg&ved=0CAgQ\\_AUoAQ&biw=1024&bih=499&dpr=1](https://www.google.com.co/search?q=control+interno&espv=210&es_sm=93&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ei=GDtDU9WIOazJsQTBryCAAg&ved=0CAgQ_AUoAQ&biw=1024&bih=499&dpr=1)

## **5.2 CONTROL**

### **5.2.1 Concepto de Control**

Control, según una de sus acepciones gramaticales, quiere decir comprobación, intervención o inspección y que “consiste en evaluar lo realizado comparándolo con las normas o estándares establecidos”<sup>11</sup> por la compañía.

### **5.2.1 Objetivo de Control**

El propósito final del control es, en esencia, preservar la existencia de cualquier organización y apoyar su desarrollo; su objetivo es contribuir con los resultados esperados.

## **5.3 SISTEMA CONTROL INTERNO (SCI)**

Según Martínez Villegas, Fabian, “el control interno, es la última fase del proceso administrativo y consiste en evaluar lo realizado comparándolo con las normas o estándares establecidos, de manera que se tomen las medidas adecuadas cuando surja cualquier discrepancia o variación”<sup>12</sup>.

En cuanto al sistema del Control interno administrativo, su concepto no es de coerción o negación, en el sentido de imponer dominio sobre la actuación de los demás o evitar fraudes, sino que su objeto principal “es vigilar que todas las operaciones o actividades que se realicen en la empresa se apeguen lo más estrictamente posible a los planes o normas establecidas, a fin de reducir, hasta donde sea posible, las desviaciones entre lo que se intentaba obtener y lo que realmente se obtuvo”<sup>13</sup>.

Teniendo en cuenta la definición del autor CEPEDA, Gustavo el Control Interno incluye controles que se puede considerar como contables o administrativos.

---

<sup>11</sup> VILLEGAS MARTINEZ Fabian. El contador público y la auditoría administrativa. Capítulo 8 CONTROL. MEXICO DF 1994, PAG 113.

<sup>12</sup> Martínez Villegas, Fabian, El Contador Público y la Auditoría Administrativa, Capítulo 8, PAG 113, 1994, Decima Reimpresion, Mexico D.F

<sup>13</sup> Martínez Villegas, Fabian, El Contador Público y la Auditoría Administrativa, Capítulo 8, PAG 113, 1994, Decima Reimpresion, Mexico D.F

Los controles contables “comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es salvaguardar los activos y la fiabilidad de los registros financieros; y deben diseñarse de tal manera que brinden la seguridad razonable de que:

1. Las operaciones se realizan de acuerdo con autorizaciones de la administración.
2. Las operaciones se registran debidamente para:
  - a. Facilitar la preparación de estados financieros de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.
  - b. Lograr salvaguardar activos.
  - c. Poner a disposición información suficiente y oportuna para la toma de decisiones.
3. El acceso a los activos solo se permita de acuerdo con autorizaciones de la administración.
4. La existencia contable de los bienes se compare periódicamente con la existencia física y se tomen medidas oportunas en caso de presentarse diferencias”<sup>14</sup>.

Los “controles administrativos se relacionan con normas y procedimientos relativos a la eficiencia operativa y a la adhesión a las políticas prescritas por la administración. Se entiende por Control Interno el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización, con el fin de asegurar que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la empresa se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la Gerencia, en atención a las metas y objetivos previstos”<sup>15</sup>.

Es importante resaltar que el SCI no es una oficina, es una actitud, un compromiso de todas y cada una de las personas de la organización, que empieza desde la alta gerencia y llega hasta el nivel más bajo organizacional.

El SCI es un mecanismo de apoyo gerencial, orientado hacia una meta o un fin; pero no es un objetivo o un fin en sí mismo. Además provee una garantía razonable del logro de los objetivos y las metas organizacionales, más no una garantía absoluta. Un adecuado SCI podrá alertar oportunamente y reportar sobre el bajo rendimiento de una gestión, pero no podrá transformar o convertir una administración deficiente en una administración destacada. En este sentido, el control interno es visto como uno de los componentes básico de la labor gerencial.

---

<sup>14</sup> CEPEDA, Gustavo, auditoría y control interno, editorial Mc Graw Hill, Pag; 3-4

<sup>15</sup> CEPEDA, Gustavo, auditoría y control interno, editorial Mc Graw Hill, Pag; 4

Las organizaciones deben hacer el máximo esfuerzo para asegurar que el SCI que se vaya a diseñar e implementar se ajuste a su misión y generen efectivamente los resultados esperados.

El ejercicio del control interno debe consultar los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de costos ambientales.

En consecuencia, se deberá concebir y organizar de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la organización.

El “control interno es expresado a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de la empresa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal<sup>16</sup>”.

#### **5.4 OBJETIVO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SCI)**

El diseño, la implantación, el desarrollo, la revisión permanente y el fortalecimiento del SCI se debe orientar de manera fundamental al logro de los siguientes objetivos:

- ✓ Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que los puedan afectar (Control Interno Contable).
- ✓ Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas (Control Interno Administrativo).
- ✓ Velar por que todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos (Control Interno Administrativo).
- ✓ Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización (Control Interno Contable).
- ✓ Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan comprometer el logro de los objetivos programados (Control Interno Administrativo).

---

<sup>16</sup> CEPEDA, Gustavo, auditoría y control interno, editorial Mc Graw Hill, Pag;7.

- ✓ Garantizar que el SCI disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación, de los cuales hace parte la auditoría interna (Control Interno Administrativo).
- ✓ Velar por que la organización disponga de instrumentos y mecanismos de planeación y para el diseño y desarrollo organizacional de acuerdo con su naturaleza, estructura, características y funciones (Control Interno Administrativo).

## **5.5 CARACTERISTICAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SCI)**

Las “principales características del SCI<sup>17</sup>” son las siguientes:

- El SCI está conformado por los sistemas contables, financieros, de planeación, de verificación, información y operacionales de la respectiva organización.
- Corresponde a la máxima autoridad de la organización la responsabilidad es establecer, mantener y perfeccionar el SCI, que debe adecuarse a la naturaleza, la estructura, las características y la misión de la organización.
- La auditoría interna, o quien funcione como tal, es la encargada de evaluar de forma independiente la eficiencia, efectividad, aplicabilidad y actualidad del SCI de la organización y proponer a la máxima autoridad de la respectiva organización las recomendaciones para mejorarlo.
- El control interno es inherente al desarrollo de las actividades de la organización.
- Debe diseñarse para prevenir errores y fraudes.
- Debe considerar una adecuada segregación de funciones, en la cual las actividades de autorización, ejecución, registro, custodia, y realización de conciliaciones estén debidamente separadas.
- Los mecanismos de control se deben encontrar en la redacción de todas las normas de la organización.
- No mide desviaciones; permite identificarlas.
- Su ausencia es una de las causas de las desviaciones.
- La auditoría interna es una medida de control y un elemento del SCI.

---

<sup>17</sup> CEPEDA, Gustavo, auditoría y control interno, editorial Mc Graw Hill, Pag;9



## **5.6 ESTRUCTURA DEL PROCESO DE CONTROL**

Según CEPEDA, Gustavo, el “proceso de control se estructura<sup>18</sup>” bajo las siguientes condiciones:

### **5.6.1 Un término de comparación:**

Que puede ser un presupuesto, un programa, una norma, un estándar o un objetivo.

### **5.6.2 Un hecho real**

El cual se compara con la condición o término de referencia del punto anterior.

### **5.6.3 Una desviación**

Que surge como resultado de la comparación de los puntos anteriores.

### **5.6.4 Un análisis de causas**

Las cuales han dado origen a la desviación entre el hecho real y la condición ideal o término de referencia.

### **5.6.5 Toma de acciones correctivas**

Son las decisiones que se han de tomar y las acciones que se han de desarrollar para corregir la desviación.

---

<sup>18</sup> CEPEDA, Gustavo, auditoría y control interno, editorial Mc Graw Hill, Pag; 9-11.

**Grafica No. 2**

**ESTRUCTURA DEL CONTROL<sup>19</sup>**



---

<sup>19</sup> CEPEDA, Gustavo, auditoría y control interno, editorial Mc Graw Hill, Pag; 8.

## 5.7 ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SCI)

Según el autor MARTINEZ VILLEGAS, Fabián, “los elementos del control interno<sup>20</sup>” son:

- Definición de objetivos
- Fijación de políticas adecuadas
- Programas de acción precisos.
- Sistemas y procedimientos eficientes.
- Estructura orgánica adecuada.
- Buena práctica de relaciones humanas.
- Comunicaciones eficientes.
- Registros y formas adecuadas.

Según: CEPEDA, Gustavo toda organización, bajo la responsabilidad de sus directivos, debe establecer, por lo menos, los “siguientes aspectos que orientan la aplicación del control interno<sup>21</sup>”:

- ✓ Definición de los objetivos y las metas, tanto generales como específicas, además de la formulación de los planes operativos que sean necesarios.
- ✓ Definición de las políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos.
- ✓ Adopción de un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes.
- ✓ Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad.
- ✓ Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos.
- ✓ Dirección y administración del personal de acuerdo con un adecuado sistema de evaluación.
- ✓ Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones de control interno.
- ✓ Establecimiento de mecanismos que les permitan a las organizaciones conocer las opiniones que tiene sus usuarios o clientes sobre la gestión desarrollada.
- ✓ Establecimientos de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control.
- ✓ Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión.
- ✓ Establecimientos de programas de inducción, capacitación, y actualización de directivos y demás personal de la organización.
- ✓ Simplificación y actualización de normas y procedimientos.

---

<sup>20</sup> Martínez Villegas, Fabian, El Contador Público y la Auditoría Administrativa, Capítulo 8, PAG 113, 1994, Decima Reimpresión, Mexico D.F

<sup>21</sup> CEPEDA, Gustavo, auditoría y control interno, editorial Mc Graw Hill, Pag; 11.

Es de gran importancia resaltar que los “elementos más importantes en los que se basa un adecuado SCI”<sup>22</sup> son: El ambiente de control, los sistemas de contabilidad, los controles contables internos y los controles internos administrativos, los cuales se traducen en los siguientes subelementos:

### **5.7.1 Objetivos y planes perfectamente definidos**

Se basan en normas de realización establecidas con anterioridad, que sirvan primordialmente para planificar y controlar de manera adecuada las operaciones con el fin de disminuir el riesgo de la incertidumbre de la organización. Dichos objetivos y planes deben poseer la característica de ser:

- Posibles y razonables.
- Definidos claramente por escrito.
- Útiles
- Aceptados y usados.
- Flexibles.
- Comunicados al personal.
- Controlables.

### **5.7.2 Estructura sólida de la organización**

Es aquella que proporciona una separación adecuada de las responsabilidades funcionales y que sirven de base para facilitar la lógica delegación de funciones y responsabilidades. Dicha estructura debe poseer las siguientes características:

- Existencia de una dirección eficaz.
- Asignación o fijación de funciones a cada empleado.
- Segregación apropiada de funciones.
- Establecimiento y delimitación de líneas claras de autoridad y responsabilidad.
- Revisión y control de la actuación, los datos y las transacciones.
- Coordinación entre departamentos y personas.
- Existencia de un programa permanente de capacitación del personal.
- Existencia de instrumentos de organización adecuada.

---

<sup>22</sup> CEPEDA, Gustavo, auditoría y control interno, editorial Mc Graw Hill, Pag;11, 12

### **5.7.3 Procedimientos efectivos y documentos**

Sirven para “determinar claramente cómo realizar las tareas”<sup>23</sup>, los cuales deben reunir las siguientes características:

- Diseño y aplicación a nivel de las diferentes aplicaciones.
- Libros y registros.
- Inventario y contabilidad de costos.
- Informes.
- Sistema de información útil y periódica.

### **5.7.4 Personal competente**

Que sepa cumplir sus responsabilidades eficazmente. Exige los siguientes requisitos:

- Selección cuidadosa del personal antes de su contratación.
- Capacitación del personal.
- Evaluación del personal.
- Remuneración de acuerdo con la responsabilidad asumida y con el grado de destreza demostrado.
- Vacaciones obligatorias anuales y rotación del personal.
- Medidas de seguridad adecuadas.
- Exigencias de acatamiento de las normas establecidas (Disciplina).

### **5.7.5 Sistema de revisión de los controles y de las operaciones**

El cual incluye:

- La auditoría interna.
- La auditoría externa.
- La revisoría fiscal.

---

<sup>23</sup> CEPEDA, Gustavo, auditoría y control interno, editorial Mc Graw Hill, Pag;12, 13.

### **5.7.6 Sistema protector de activos**

El cual incluye<sup>24</sup>:

- Protección física por medio de todos los instrumentos pertinentes.
- Coberturas adecuadas de seguros y provisiones contra posibles contingencias, tales como responsabilidad civil, incendios, catástrofes, deudores morosos, etc.
- Verificación de los sistemas de custodia, preservación y registro.

### **5.7.7 Sistema de información útil y periódica**

Que comprenden estados financieros razonables, información estadística, análisis de presupuestos, etc.

### **5.7.8 Otros elementos**

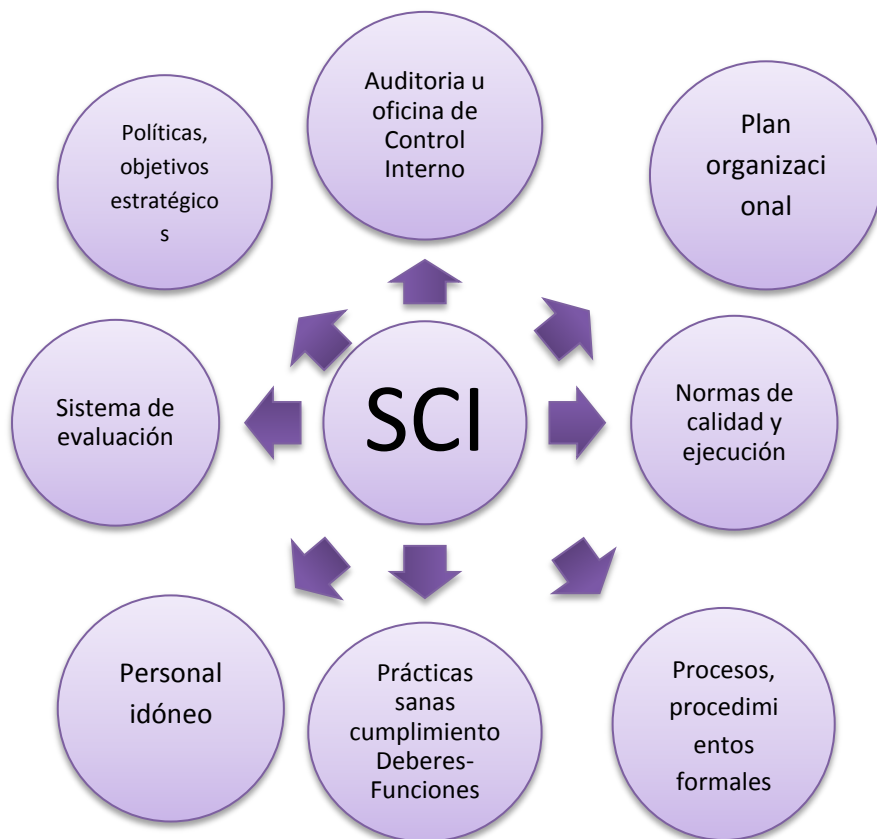
- Planeación estratégica.
- Políticas: Generales y específicas.
- Presupuesto.
- Sistema de contabilidad.
- Informes.

---

<sup>24</sup> CEPEDA, Gustavo, auditoría y control interno, editorial Mc Graw Hill, Pag;13

**Grafica No. 3**

**SUBELEMENTOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SCI)<sup>25</sup>**



<sup>25</sup> CEPEDA, Gustavo, auditoría y control interno, editorial Mc Graw Hill, Pag; 10,13.

## 5.8 PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO

El “principio del Control Interno”<sup>26</sup> implica que éste se debe hacer siguiendo los principios de igualdad, moralidad, eficiencia económica, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de costos ambientales.

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

- Según el principio de moralidad, todas las operaciones se deben realizar no sólo acatando las normas aplicables a la organización, sino los principios éticos y morales que rige la sociedad.
- El principio de eficiencia vela porque, en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la provisión de bienes y/o servicios se haga al mínimo costo, con la máxima eficiencia y el mejor uso de los recursos disponibles.
- El principio de economía vigila que la asignación de los recursos sea la más adecuada en función de los objetivos y las metas de la organización.
- El principio de celeridad consiste en que uno de los principales aspectos sujeto a control debe ser la capacidad de respuesta oportuna, por parte de la organización, a las necesidades que atañen a su ámbito de competencia.
- Los principios de imparcialidad y publicidad consiste en tener la mayor transparencia en las actuaciones de la organización, de tal manera que nadie pueda sentirse afectado en sus intereses o ser objeto de discriminación, tanto en oportunidades como en acceso a la información.
- El principio de valoración de costos ambientales consiste en que la reducción al mínimo del impacto ambiental negativo deber ser un factor importante en la toma de decisiones y en la conducción de sus actividades rutinarias en aquellas organizaciones en las cuales su operación pueda tenerlo.
- Un Control Interno eficiente, presupone necesariamente la existencia de objetivos y metas en la organización. Si estos no están definidos adecuadamente, la organización carecerá de rumbo y, por tanto, las actividades de control corren riesgo de quedar solamente en el nivel tramitacional, convirtiéndose en un ejercicio estéril sin posibilidad alguna de influir realmente en el desempeño de la organización.

---

<sup>26</sup> CEPEDA, Gustavo, auditoría y control interno, editorial Mc Graw Hill, Pag; 13, 14.



## **5.9 PROCEDIMIENTOS GENERALES ACEPTADOS PARA MANTENER UN BUEN CONTROL:**

En los “procedimientos se deben incluir las siguientes actividades”<sup>27</sup>:

- ✓ Delimitar las responsabilidades.
- ✓ Segregar funciones en las diferentes transacciones, tanto en el área administrativa, como en el área contable.
- ✓ Seleccionar funcionarios hábiles y capaces.
- ✓ Crear procedimientos que aseguren la exactitud de la información.
- ✓ Rotar el personal, con la respectiva entrega del puesto y los manuales de funciones y procedimientos mediante un acta.
- ✓ Pólizas adecuadas para la protección de los activos en general.
- ✓ Evaluar los sistemas computarizados.
- ✓ Usar documentos prenumerados.
- ✓ Usar al máximo cuentas bancarias.
- ✓ Hacer depósitos inmediatos e intactos de fondos.
- ✓ Identificar los puntos clave de control en cada proceso.
- ✓ Usar graficas de control comparativo en general e indicadores.
- ✓ Actualizar frecuentemente medidas de seguridad.
- ✓ Conservar en buen estado los documentos.
- ✓ Socializar los cambios de tal modo que los empleados comprendan el por qué.
- ✓ Definir objetivos y metas claras y alcanzables.

## **5.10 RESPONSABILIDAD DEL CONTROL INTERNO**

El “Control Interno es fundamentalmente una responsabilidad gerencial”<sup>28</sup>, desarrollada en forma autónoma que, para que rinda verdaderos frutos, debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización. Además, el SCI difiere entre organizaciones.

La responsabilidad por las actuaciones recae en el Gerente y sus funcionarios delgados, por lo cual es necesario establecer un SCI que les permita tener una seguridad razonable de que sus actuaciones administrativas se ajustan en todo a las normas (legales y estatutarias) aplicables a la organización.

Desde el punto de vista del cumplimiento del objeto social y las funciones asignadas a la organización, el Control Interno es parte indispensable e

---

<sup>27</sup> CEPEDA, Gustavo, auditoría y control interno, editorial Mc Graw Hill, Pag; 14, 15.

<sup>28</sup> CEPEDA, Gustavo, auditoría y control interno, editorial Mc Graw Hill, Pag; 15.

indelegable de la responsabilidad gerencial, ya que ésta no termina con la formulación de objetivos y metas, sino con la verificación de que estos se han cumplido.

El SCI debe ser un conjunto armónico, conformado por el sistema de planeación, las normas, los métodos, los procedimientos utilizados en el desarrollo de las actividades de la organización y los mecanismos e instrumentos de seguimiento y evaluación que se utilicen para retroalimentar su ciclo de operaciones.

Esta característica es fundamental, pues es la que permite que todos los estamentos de la organización participen activamente en el ejercicio del control: la gerencia a través de la orientación general y la evaluación global de los resultados; las áreas ejecutivas a través del establecimiento de normas y procedimientos para desarrollar sus actividades, y las dependencias de apoyo, mediante el uso adecuado de procesos administrativos tales como la planeación, el control de gestión y la evaluación del desempeño del recurso humano de la organización.

### **5.10.1 Responsabilidades específicas<sup>29</sup>**

- La responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el SCI debe ser competencia de la máxima autoridad de la organización.
- En cada área de la organización, el encargado de dirigirla debe ser el responsable de acuerdo con los niveles de autoridad y líneas de responsabilidad establecidos.
- La autoridad interna o la unidad de control interno correspondiente debe ser la encargada de evaluar de manera independiente el SCI de la organización, proponiendo a la gerencia las recomendaciones para mejorarlo.

El personal que prepara el diseño del SCI no puede dar por concluida su labor cuando el diseño haya sido aprobado por el principal directivo de la empresa. Debe participar activamente en el proceso de implantación del sistema y la capacitación del personal de ejecución, solucionando situaciones no previstas en la etapa de organización y respondiendo a las consultas que le formulen los empleados a este respecto. El más frecuente de los inconvenientes que surgen en la introducción de un SCI es la resistencia natural del personal de la

---

<sup>29</sup> CEPEDA, Gustavo, auditoría y control interno, editorial Mc Graw Hill, Pag; 15

organización, el cual debe manejarse y disminuirse mediante charlas en las que se les explique el verdadero propósito de tales medidas.

“Las técnicas específicas empleadas para ejercer control”<sup>30</sup> sobre las operaciones y recursos varían de una empresa a otra, según la magnitud, la naturaleza, las características y complejidad de las operaciones. En todo caso, existen ciertos parámetros comunes cuando se trata de poner en funcionamiento un SCI los cuales pueden traducirse en:

- Establecimiento de normas, metas y objetivos (criterios).
- Análisis del rendimiento y de los resultados (comparación).
- Toma de acciones correctivas.

Cada uno de estos casos implica algún tipo de acción. Su eficiencia y eficacia depende de la competencia y la actitud de los empleados encargados de llevar a cabo una tarea y de responder por los resultados obtenidos.

La responsabilidad del control interno se extiende a las personas que integran los órganos encargados de fijar las políticas, los planes, programas, proyectos y demás decisiones que determinen la función del control interno, así como a quienes desempeñan funciones de ordenación, control y coordinación.

Dicho sistema debe ser sometido a continua supervisión para verificarlo que si está funcionando y para modificarlo apropiadamente en razón de los cambios en las condiciones.

Las transacciones que se deben reflejar en las cuentas y en los informes financieros de la empresa son asuntos del conocimiento directo de los niveles de dirección y administración y están bajo su control y responsabilidad. La exactitud de las revelaciones que se hagan por medio de los informes que emiten las diferentes áreas de la organización es responsabilidad de tales niveles.

## **5.10.2 Clasificación de controles<sup>31</sup>**

### **De acuerdo con lo que realiza**

- Externo.
- Interno.

---

<sup>30</sup> CEPEDA, Gustavo, auditoría y control interno, editorial Mc Graw Hill, Pag; 16

<sup>31</sup> CEPEDA, Gustavo, auditoría y control interno, editorial Mc Graw Hill, Pag; 16, 17.

### **De acuerdo con su naturaleza<sup>32</sup>**

- De legalidad.
- De conveniencia.
- De gestión.
- De resultados.

### **De acuerdo con el momento en que se realiza**

- Previo.
- Posterior
- Perceptivo.

### **De acuerdo con su magnitud**

- Total.
- Selectivo.

---

<sup>32</sup> CEPEDA, Gustavo, auditoría y control interno, editorial Mc Graw Hill, Pag; 17.

## **6 DISEÑO, IMPLANTACIÓN Y FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

### **6.1 DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SCI)**

“El diseño de un adecuado SCI implica no solo un dominio técnico sobre la materia, sino también un conocimiento del medio específico en el cual se va a aplicar”<sup>33</sup>.

Teniendo en cuenta que el SCI no es un objeto en sí mismo, un criterio fundamental, al momento de concebir e implantar tales sistemas, es considerar constantemente la relación costo-beneficio. En particular, el costo de cada componente del SCI se debe constatar con el beneficio general, los riesgos que reduce al mínimo y el impacto que tiene en el cumplimiento de las metas de la organización. El reto es encontrar el justo equilibrio en el diseño del SCI, pues un excesivo control puede ser costoso o contraproducente.

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

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

- Organización de la unción de control interno.
- Plan de desarrollo de la función del control interno.
- Procesos y procedimientos críticos, Formalización y documentación.
- Plan de trabajo para la formalización y documentación de los demás procesos y procedimientos.
- Mecanismos e instrumentos de control interno.
- Mecanismos e instrumentos de reporte y seguimiento.
- Plan de desarrollo de los manuales de control interno por áreas.

#### **6.1.2 Organización para la función de control interno**

Aun cuando en teoría no es necesaria “la existencia de una oficina especializada en el área del control interno”<sup>34</sup>, en la práctica resulta

---

<sup>33</sup> CEPEDA, Gustavo, auditoría y control interno, editorial Mc Graw Hill, Pag; 19

conveniente crearla con el fin de que lidere el proceso de diseño e implantación del sistema y, posteriormente, ayude a la administración de la organización a cumplir su obligación en este campo.

Esto es así porque la operación de un SCI cuyo ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, supone un cambio cultural muy profundo y difícil de lograr en el corto plazo, especialmente si no se cuenta con alguien que lidere el proceso y produzca resultados rápidamente y, por esta vía, induzca y acelere el cambio de actitud entre los miembros de la organización.

### **6.1.3 Plan de desarrollo de la función de control interno**

La institucionalización de la función de control interno es todo un proceso; no es una acción puntual. Por esta razón es importante que su desarrollo obedezca a un plan, en el cual se tengan en cuenta las características propias de la organización y un grado de avance relativo.

El plan de desarrollo de la función de control interno debe ser un producto concertado entre la oficina de control interno y las directivas de la organización.

Dicho plan debe contemplar los siguientes elementos básicos:

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

---

<sup>34</sup> CEPEDA, Gustavo, auditoría y control interno, editorial Mc Graw Hill, Pag; 20

#### **6.1.4 Plan de trabajo para la documentación y formalización de procesos y procedimientos**

“Cualquiera que sea el diseño adoptado para el SCI, éste tiene como prerrequisito la existencia de procesos y procedimientos formalizados<sup>35</sup>”. No todos los procesos y procedimientos deben estar formalizados y documentados antes de montar el sistema. Éste es un proceso que al principio puede resultar lento, pero que se ira agilizando a medida que las distintas áreas de la organización comprendan su importancia y comiencen a percibir los beneficios.

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

El levantamiento de la información de estos procesos y procedimientos debe ser una responsabilidad de las áreas, bajo la premisa de que ellas son las que poseen la información y las que, una vez esté operando el sistema, van a recibir los mayores beneficios.

La cabeza del área a liderar el proceso, tomando el tiempo que sea necesario para analizar los resultados parciales de trabajo y prestando atención especial a la identificación de los puntos de control que deben quedar incluidos en el proceso o procedimiento.

Los puntos de control son tres tipos principales:

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

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

En el desarrollo del proceso de levantamiento de información sobre los procesos y procedimientos, las áreas deben contar con el apoyo de la oficina de organización y métodos o quien desempeñe esta función, no solo para agilizar las tareas, sino para asegurar la homogeneidad en la documentación respectiva.

---

<sup>35</sup> CEPEDA, Gustavo, auditoría y control interno, editorial Mc Graw Hill, Pag; 20, 21.

### **6.1.5 Mecanismos e instrumentos de control interno**

Los “mecanismos e instrumentos de control interno<sup>36</sup>” son variables, dependiendo no solo de la naturaleza de la organización, sino de las características del área en el cual se estén aplicando. En algunos casos, éstos pueden tener un carácter automático como validación de información, verificación de consistencia y comparación de cifras totalizadoras; en otros, pueden tener un carácter puntual y específico como, por ejemplo, el proceso de contratación.

En todo caso se debe procurar que los mecanismos e instrumentos utilizados hagan parte, en cuanto sea posible, del proceso mismo y no sean elementos exógenos de aplicación posterior.

El diseño de los mecanismos e instrumentos deben ser una actividad compartida entre los empleados responsables y la oficina de control interno, con el fin de lograr un compromiso entre la seguridad y la eficiencia. En este sentido, cualquier esfuerzo de sistematización que permita reducir la participación discrecional de las personas involucradas, mejorar la información agregada, la posibilidad de hacer cruces y automatización del control, debe recibir el apoyo de los directivos de la organización.

### **6.1.6 Mecanismos e instrumentos de seguimiento y reporte**

Los mecanismos e instrumentos de seguimiento y reporte varían según la naturaleza de la organización y las áreas.

Con respecto a este punto, es importante destacar que para que sean útiles, el seguimiento y el reporte deben tener un periodo inferior al que se ha definido para la obtención de los resultados en el proceso objeto de control. El sistema debe producir información oportuna; una contabilidad atrasada, un concepto sobre actuación administrativa emitido después de que ésta se haya formalizado, son elementos muy poco útiles.

En general, se debe recordar que el control interno es una herramienta cuyo propósito central es ayudar a la gerencia cumplir mejor con sus obligaciones.

---

<sup>36</sup> CEPEDA, Gustavo, auditoría y control interno, editorial Mc Graw Hill, Pag; 21, 23.



### **6.1.7 Manuales o guías de control interno**

Los “manuales de control interno son piezas básicas dentro del sistema<sup>37</sup>”. Su elaboración debe ser una de las actividades centrales de la oficina de control interno y debe estar explícitamente contemplando dentro del plan de desarrollo de la función de control interno. Con el fin de facilitar el proceso de actualización de estos manuales, es recomendable adoptar el sistema de hojas intercambiables. Las actualizaciones se deben producir cada vez que la oficina de control interno, de común acuerdo con los empleados responsables, lleguen a la conclusión de que el proceso o procedimiento, o que el mecanismo o instrumento de control utilizado se debe modificar.

Una vez elaborados, los manuales de control interno constituyen el elemento primordial del proceso de capacitación de los empleados responsables.

## **6.2 EL CONTROL Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

Un SCI se podrá implantar debidamente y se mantendrá si las demás funciones del proceso administrativo se encuentran operando de manera correcta, en especial lo referente a los siguientes factores:

### **6.2.1 La estructura organizacional**

Todas las organizaciones tienen un objeto social claramente establecido, lo cual significa que ellas existen para cumplir una o varias funciones.

En el desarrollo de su misión, las organizaciones deben ejecutar uno o varios procesos operativos, cuyos resultados determinan el éxito o fracaso de la organización en cuanto al cumplimiento de sus objetivos fundamentales.

Estos procesos y actividades se denominan básicos o claves porque son esenciales para la organización; con el fin de facilitar su ejecución, es necesario desarrollar otros procesos de carácter genérico, denominados de apoyo, no están destinados a producir resultados por sí mismo, sino en función del soporte que presten a los procesos básicos.

La estructura organizacional de una empresa debe responder sobre todo a sus procesos básicos, estableciendo con claridad la línea ejecutiva de la organización como el conjunto de áreas que tiene a cargo dichos procesos de

---

<sup>37</sup> CEPEDA, Gustavo, auditoría y control interno, editorial Mc Graw Hill, Pag; 23, 24.

apoyo (administración general, administración financiera, administración de personal, planeación jurídica). Antes de iniciar el diseño y montaje de un SCI, es necesario revisar cuidadosamente la estructura organizacional, haciéndolas reformas y los ajustes que sean pertinentes para lograr los siguientes objetivos:

- Que la estructura refleje claramente los procesos básicos de la organización, asignando a las áreas responsables la jerarquía que corresponda a la importancia de sus funciones.
- Que la línea ejecutiva de la organización le permita a la máxima autoridad establecer un esquema de delegación específico, dándole a cada nivel o área las atribuciones que requiere para hacer un uso adecuado de la delegación recibida.
- Que la configuración interna de las áreas básicas tengan la consistencia y transparencia que se requiere para que sus cabezas puedan asumir plenamente la responsabilidad por los resultados de su propia gestión.
- Que la áreas de apoyo de la organización estén diseñadas y dimensionadas de acuerdo con las necesidades de las áreas básicas y absorban, en todo caso solo una porción de los recursos disponibles para la organización.
- Que la estructura de la organización no contemple funciones ajenas a su objeto social.

En la medida en que la estructura de la organización sea transparente y permita una fácil definición y armonización de etas y responsabilidades, de acuerdo con la misión organizacional, entonces dicha estructura estará contribuyendo al éxito del SCI. En caso contrario, ella impondrá una barrera muy difícil de vencer, independientemente de los recursos, esfuerzos y talento que se dediquen al desarrollo del SCI.

## **6.2.2 Racionalización de trámites**

La “racionalización de tramites es una de las actividad más rentables en una organización<sup>38</sup>” puede hacer para mejorar su eficacia y eficiencia. Asimismo, ella tiene un enorme impacto positivo sobre el ejercicio del control en cuanto simplifica los procesos y las operaciones, y le permite a la administración concentrar sus esfuerzos en los aspectos realmente importantes de su gestión.

La primera prioridad se debe dar a la eliminación de trámites innecesarios, repetidos o superfluos, esto es, que no agreguen valor ni prevengan o disminuya riesgos, la segunda, a la simplificación y mejoramiento de los

---

<sup>38</sup> CEPEDA, Gustavo, auditoría y control interno, editorial Mc Graw Hill, Pag; 24.

trámites que resulten indispensables o significativo para ejercer una función o defender un derecho. La tercera prioridad es la concentración de trámites, que por su naturaleza, lo permitan.

En consecuencia, antes de proceder al diseño y montaje del SCI, conviene revisar la necesidad, pertinencia y racionalidad de los tramites vigentes en la entidad.

### **6.2.3 Formalización y documentación de los procesos y procedimientos**

Desde el punto de vista de la eficiencia, “el SCI requiere tanto de existencia de objetivos y metas organizacionales que sean consistentes con el objeto social<sup>39</sup>”, las funciones de la organización y estén claramente formulados; como de la normalización y documentación de procesos y procedimientos en los cuales se basa la organización, ya depurados desde el punto de vista tramitacional.

Uno de los mayores problemas que enfrentan tradicionalmente las organizaciones es la ausencia de métodos y procedimientos documentados y actualizados. Al no existir documentación, la memoria organizacional se concentra en la cabeza de individuos aislados y se abre la posibilidad de que el desarrollo de un proceso cualquiera sea susceptible de interpretaciones diversas. En estos casos, es muy difícil definir parámetros de rendimiento, establecer normas de manejo o definir metas de resultados, porque cada actividad se aproxima de manera casuística. Por tanto, el control interno no es eficiente, pues carece de un marco de referencia operativo y la administración debe aceptar hechos cumplidos para los cuales naturalmente siempre hay una explicación o disculpa.

La razón por la cual la situación descrita es tan frecuente es porque las tareas no perciben el problema como propio. Se piensa que el control interno es responsabilidad de una oficina que lleve este nombre. Por otra parte, la formalización y documentación de los procesos y procedimientos es percibida por las áreas como una actividad poco rentable para ellas, por cuanto deben gastar tiempo para dar información sin recibir nada a cambio.

El control interno es responsabilidad de la cabeza de la organización y de todos los demás funcionarios, especialmente de aquellos que por su jerarquía han recibido delegación y mando.

---

<sup>39</sup> CEPEDA, Gustavo, auditoría y control interno, editorial Mc Graw Hill, Pag; 25.

En la medida en que las áreas básicas y de apoyo de la organización entiendan que tiene una responsabilidad por resultados (tanto en términos de eficacia como de eficiencia), su actitud hacia la formalización y documentación de los procedimientos tendera a cambia, pasando a ser aliados activos de esas actividades en lugar de ser sujetos pasivos. De manera similar, el adecuado funcionamiento del SCI dejara de ser algo ajeno, para convertirse en una necesidad sentida que, por ende, merece el apoyo e interés de la administración y demás funcionarios de la a áreas.

#### **6.2.4 Integración de los procesos y planeación del presupuesto**

A pesar de la dificultad para introducir y consolidar una cultura de administración por resultados que institucionalice “los procesos de fijación y seguimiento de objetivos y metas en las áreas<sup>40</sup>”, ésta es sólo parte de un problema por resolver.

Desde el punto de vista de la organización, lo que verdaderamente importa es el logro de las metas organizacionales y no de cumplimiento aislado de los compromisos de las áreas, puesto que casi en cualquier organización hay una interrelación estrecha en el trabajo de las áreas y es necesario que sus metas se definan no con base en sus condiciones particulares sino en función de la integración requerida para maximizar el rendimiento organizacional.

Esta labor supone dos cosas: por una parte, una función de planeación fuerte, capaz de conciliar los intereses de las áreas con los objetivos y metas de la organización como un todo, realizando los ajustes y complementos necesarios para lograr que el producto final sea mayor que la suma simple de las partes; por la otra, la integración de los procesos de planeación y programación presupuestal, de tal forma que los planes operativos anuales (reflejados en el presupuesto) sean consistentes con los objetivos y las metas institucionales a mediano y largo plazo.

Como en los casos anteriores, las acciones que se toman en esta materia tienen una alta rentabilidad en términos de los resultados sustantivos a los cuales pueden aspirar una organización y, por ello, son muy útiles en el propósito de alcanzar un SCI verdaderamente eficiente.

---

<sup>40</sup> CEPEDA, Gustavo, auditoría y control interno, editorial Mc Graw Hill, Pag; 25.

## 6.2.5 Control de gestión y evaluación del desempeño

La implantación de un “sistema de administración por resultados<sup>41</sup>”, que es en gran medida lo que se busca con el montaje de un SCI, tiene como requisito esencial la existencia de la evaluación del desempeño del personal dentro de la organización.

El éxito relativo, que a pesar de los recursos invertidos pueden tener los sistemas de control de gestión que se implanten en algunas organizaciones, en gran medida se puede deber a que no están acompañados de un proceso paralelo de la evaluación del desempeño del personal, a través del cual se utiliza efectivamente el producto de los sistemas de control para premiar a los responsables, cuando los resultados son bueno o para penalizarlos, en el caso contrario.

Cuando un sistema de control permite medir resultados, pero éstos (buenos o malos) carecen de efectos concretos sobre las personas responsables, el sistema de control pierde su razón de ser y, lógicamente, se desacredita. En este caso, los empleados responsables de las áreas perciben correctamente que el sistema no cumple ningún propósito y que, por ende, cualquier tiempo y esfuerzo dedicado a él no deja de ser un formalismo inocuo.

La institucionalización del SCI debe dar un mensaje a la organización, haciendo claridad en que, una vez agotada la etapa de transición, los resultados de la gestión de los individuos y las áreas no serán indiferentes para la administración de la organización. No se debe olvidar que la remuneración es sólo uno de los mecanismos para estimular a un empleado y que se puede apelar a otros medios para lograr el mismo efecto.

La función de administración de una empresa es un proceso que involucran las actividades de planeación, organización, dirección, coordinación, ejecución y control. En la mayoría de los casos las organizaciones son deficientes e improductivas por que las respectivas gerencias han enfocado su atención en la dirección y coordinación, dejando de lado la planeación y el control.

Dentro del proceso administrativo, el gerente o el directivo de una empresa desarrolla una serie de actividades encaminadas a hacer que la organización logre los objetivos previstos. Para el desarrollo de las actividades de planeación, organización, dirección, coordinación, ejecución y control, y es precisamente por este conjunto de acciones que resulta importante que la administración cuente con un eficiente SCI.

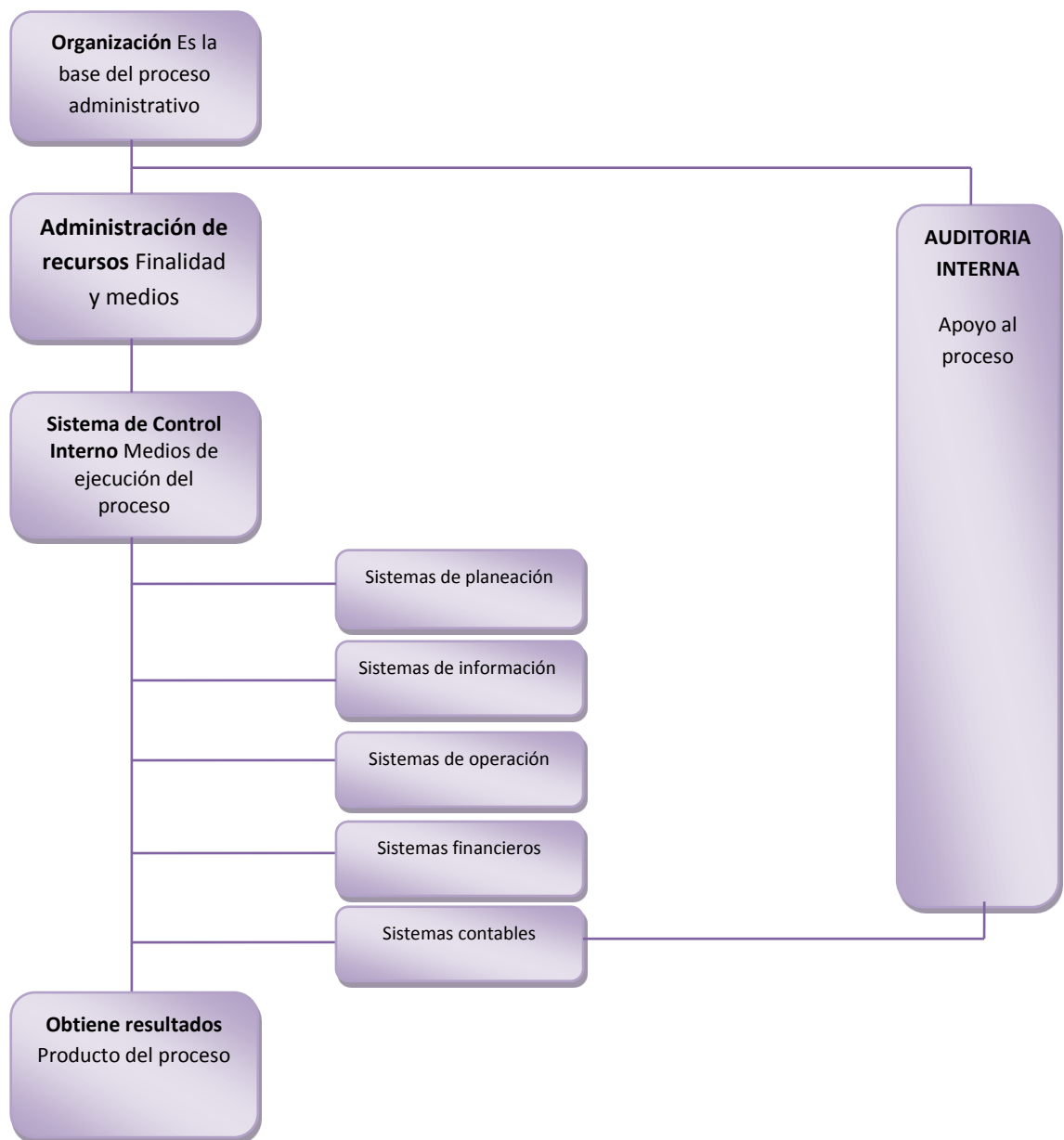
---

<sup>41</sup> CEPEDA, Gustavo, auditoría y control interno, editorial Mc Graw Hill, Pag; 26, 27.

Los métodos y las medidas que dispongan la alta gerencia y en los distintos niveles jerárquicos de la organización aseguran, en cierta medida, el uso adecuado de los recursos, su protección y fiabilidad de la información, lo cual, en definitiva, redundará de manera directa en los resultados finales que se han de obtener. Las cosas se deben hacer bien desde el comienzo (calidad en el proceso) y no será necesario tener un auditor, revisor o inspector que verifique cada etapa del proceso.

**Grafica No. 4**

**EL CONTROL Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO<sup>42</sup>**



<sup>42</sup> CEPEDA, Gustavo, auditoría y control interno, editorial Mc Graw Hill, Pag; 22.

## 6.3 PARÁMETROS GENERALES EN LA REDACCION DE MANUALES

En la “redacción de la manuales de funciones y procedimientos<sup>43</sup>” se deben tener en cuenta, de manera especial, los siguientes parámetros: el plan de la organización (organigrama); los métodos y procedimientos; la definición de qué es un manual de funciones y procedimientos; y las técnicas de simplificación del trabajo.

La elaboración del organigrama corresponde a la estructura orgánica de toda organización, para determinar la jerarquía, los niveles de autoridad, las responsabilidades y la separación de funciones; la organización básica en la toma de decisiones, la fijación de políticas de dirección, ---incluso las de control--- y el reconocimiento legal de la autoridad que responde por los objetivos proyectados.

El organigrama refleja la dimensión de la organización, define el número de cargos y la especialidad de los mismos, y la estructura mediante la cual el control interno reporta toda la estrategia de control.

Para facilitar la respuesta a los interrogantes de dirección, cada organización debe establecer métodos o técnicas de procedimientos, flujogramas e indicadores de comparación y medición de resultados.

Esta técnica administrativa se compendia en un manual de funciones y procedimientos que sirve de guía a los integrantes de la organización y de referencia para efectuar las auditorias.

Un método y procedimiento exige los siguientes determinantes:

- El fin que se persigue: ¿para qué?
- El momento de la ejecución: ¿cuándo?
- El lugar dela realización: ¿dónde?
- El funcionario que lo ejecuta: ¿quién?
- El método utilizado para ejecutarlo: ¿cómo?

El manual de funciones y procedimientos es el texto mediante el cual la organización, según su estructura orgánica, su misión y sus recursos, define la jerarquía de los cargos, determina objetivamente las funciones y establece métodos y procedimientos técnicos para alcanzar sus objetivos.

---

<sup>43</sup> CEPEDA, Gustavo, auditoría y control interno, editorial Mc Graw Hill, Pag; 27, 28.

Sirve como guía para la realización de las actividades, detallando paso a paso los patrones para la ejecución de tareas; se optimizan las actividades, se evita la sobre carga de trabajo, la duplicidad de funciones y facilita la coordinación entre dependencias.

El uso permanente racionaliza el trabajo en cada sección, permite la simplificación de labores, la eficiencia y economía en el manejo de recursos; además, superiores y subalternos pueden conocer y asumir las diferentes fases de un proceso solamente siguiendo las instrucciones del manual.

Las “técnicas de simplificación del trabajo<sup>44</sup>” requieren el conocimiento y comprensión de los siguientes conceptos:

- **Qué es una función.** Es el conjunto de actividades u operaciones que dan características propias y definidas a un cargo para determinar niveles de autoridad y responsabilidad.
- **Qué es un procedimiento.** Es el método normativo secuencial y lógico para desarrollar una función.
- **Qué es un flujograma de procedimiento.** Es la descripción detallada de todos los pasos que se realizan en un proceso, utilizando símbolos convencionales que estandarizan y permiten registrar objetiva y secuencialmente los procedimientos de las distintas áreas de responsabilidades y la aplicación del control.

## 6.4 TIPOS DE CONTROL

“Existen seis tipos de control<sup>45</sup>”: el gerencial, el contable, el administrativo u operativo, el operativo de gestión, el presupuestario y el de informática.

### 6.4.1 El control gerencial

Está orientado a las personas con el objetivo de influir en los individuos para que sus acciones y comportamientos sean consistentes con los objetivos de la organización. Los elementos propios del control gerencial interno son:

- Definición clara y precisa de las metas, objetivos y valores.
- Sistemas de administración participativa.
- Comunicaciones abiertas.

---

<sup>44</sup> CEPEDA, Gustavo, auditoría y control interno, editorial Mc Graw Hill, Pag; 28.

<sup>45</sup> CEPEDA, Gustavo, auditoría y control interno, editorial Mc Graw Hill, Pag; 29.



- Motivación.

Es importante resaltar, que la gerencia de la organización es responsable de este tipo de controles.

## 6.4.2 El control contable

“Comprende tanto las normas y procedimientos contables establecidos<sup>46</sup>”, como todos los métodos y procedimientos que tiene que ver o están relacionados directamente con la protección de los bienes y fondos y la confiabilidad de los registros contables, presupuestales y financieros de las organizaciones. Los objetivos del control contable interno son:

- **La integridad de la información:** Que todas las operaciones efectuadas queden incluidas en los registros contables.
- **La validez de la información:** Que todas las operaciones registradas representen acontecimientos económicos que en verdad ocurrieron y fueron debidamente autorizados.
- **La exactitud de la información:** Que las operaciones que se registren por su importe correcto, en la cuenta correspondiente y oportuna.
- **El mantenimiento de la información:** Que los registros contables, una vez asentadas todas las operaciones, siguen reflejando los resultados y la situación financiera del negocio.
- **La seguridad física:** Que el acceso a los activos y a los documentos que controlan su movimiento esté restringido al personal autorizado.

Los elementos del control contable interno son:

- **Definición de autoridad y responsabilidad:** Las organizaciones deben contar con definiciones y descripciones de los deberes relacionados con las funciones contables, de recaudo, contratación, pago, alta y baja de bienes y presupuesto, ajustadas a las normas que le sean aplicables.
- **Segregación de deberes:**
  - Las funciones de operación, registro, y custodia deben estar separados, de tal manera que ningún funcionario ejerza simultáneamente tanto el control físico como el control contable y presupuestal sobre cualquier activo, pasivo y patrimonio.
  - Las organizaciones deben establecer unidades de operación o de servicio y de contabilidad, separadas y autónomas.

---

<sup>46</sup> CEPEDA, Gustavo, auditoría y control interno, editorial Mc Graw Hill, Pag; 29.

- Ningún funcionario debe tener completa autoridad sobre una parte importante de cualquier transacción para efectos contables y de operación.
- **Establecimiento de comprobaciones internas y pruebas independientes<sup>47</sup>:** La parte de comprobación interna consiste en la disposición de los controles de las transacciones para que aseguren una organización y un funcionamiento eficiente y para que ofrezcan protección contra fraudes. En el establecimiento de método y procedimientos de comprobación interna se tendrá en cuenta lo siguiente:
    - La comprobación se basa en la revisión o el control cruzado de las transacciones a través del trabajo normal de otro funcionario o en grupo.
    - Los métodos y procedimientos deben incluir los procesos de comprobaciones rutinarias, manuales o sistematizadas y la obtención independiente de informaciones de control, contra la cual pueden comprobarse las transacciones detalladas.
    - Los mecanismos de la comprobación interna son independiente de la función de asistencia y asesoramiento a través de la evaluación permanente del control interno por parte de la auditoría interna.
  - **Uso de procedimientos de auditoría interna:** Representan una verificación posterior y selectiva de la razonabilidad y lo apropiado de las transacciones registradas o de los datos contables o de operación. En el establecimiento de los respectivos método y procedimientos se debe tener en cuenta:
    - Dichos métodos y procedimientos deben incluir en forma detallada las pruebas de auditoría, según la estrategia de auditoría que se defina con la gerencia general o comité de auditoría. Estas pruebas podrán ser, entre otras: Revisiones analíticas, revisiones detalladas de saldos, de operaciones mensuales, recálculos y pruebas de exactitud matemática, revisión de formas y documentos esenciales, circulaciones, observaciones físicas, pruebas de corte de documentos, conciliaciones de cuentas de control, práctica de auditoría enfocadas a las áreas de alto riesgo en cada entidad para prevenir o reducir los errores e irregularidades.
    - Los programas de trabajo deben incluir pruebas de exactitud matemática de la acumulación de datos contables y presupuestales,

---

<sup>47</sup> CEPEDA, Gustavo, auditoría y control interno, editorial Mc Graw Hill, Pag; 30.

revisión de las normas y practicas autorizadas de contabilidad, practicas operativas y de la concordancia de métodos y registros con las políticas establecidas.

- Los programas deben incluir procedimientos tales como la observación e inspección física de los activos y la confirmación selectiva con terceros de las cuentas, compromisos y contingencias sobre una base selectiva.

### **6.4.3 El control administrativo u operativo**

“Está orientado a las políticas administrativas de la organización y a todos los métodos y procedimientos que están relacionados<sup>48</sup>”, en primer lugar, con el debido acatamiento de las disposiciones legales, reglamentarias y la adhesión a las políticas de los niveles de dirección y administración y, en segundo lugar, con la eficiencia de las operaciones.

El control administrativo interno debe incluir controles tales como análisis, estadísticas, informes de actuación, programas de entrenamiento del personal y controles de calidad. Los elementos del control administrativo interno son:

- ✓ Desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad.
- ✓ Clara definición de funciones y responsabilidades.
- ✓ Un mecanismo de comprobación interna.
- ✓ Un mecanismo de comprobación interna en la estructura de operación con el fin de proveer un funcionamiento eficiente y la máxima protección contra fraudes, despilfarros, abusos, errores e irregularidades.
- ✓ El mantenimiento, dentro de la organización, de la actividad de evaluación independiente, representada por la auditoria interna a cargo de la responsabilidad de revisar políticas, disposiciones legales y reglamentarias, prácticas financieras y operaciones en general como un servicio constructivo de protección para los niveles de dirección y administración.
- ✓ La disposición de los controles anteriores de tal manera que estimulen y obtengan una completa y continúa participación de los recursos humanos de las entidades y de sus habilidades específicas.

---

<sup>48</sup> CEPEDA, Gustavo, auditoría y control interno, editorial Mc Graw Hill, Pag; 30.

#### 6.4.4 Control operativo de gestión

“Está orientado a procesos y tareas ya ejecutados<sup>49</sup>”. Se trata de procedimientos diseñados para tener un control permanente sobre los procesos con el fin de velar por el mantenimiento de ciertos estándares de desempeño y calidad que sirvan como base de comparación con lo presupuestado.

- Comprende el conjunto de planes, políticas, procedimientos y métodos que se necesitan para alcanzar los objetivos de la organización.
- El control de gestión debe incluir el fomento de los principios de economía, eficiencia y eficacia en todas las actividades para producir el máximo de utilidades, bienes y servicios. Los elementos del control operativo de gestión son:
  - Fijación de estándares de trabajo de acuerdo con la actividad.
  - Fijación de indicadores de gestión.
  - Un sistema de evaluación de resultados y de análisis de desviaciones.
  - Definición clara y precisa de procedimientos, normas y políticas.
  - Planificación estratégica de los elementos funcionales de la organización mediante un sistema que provea mecanismos de control de las operaciones a corto, mediano y largo plazo.
  - Estudios de productividad y eficiencia operacionales y administrativas.
  - Normas de calidad y rendimiento claramente definidas y comunicadas a los funcionarios.
  - Un sistema de informes para los niveles de administración y los niveles de operación, basado en datos de registros y documentos contables y presupuestales, diseñado para presentar un resumen informativo de las operaciones, así como para informar a la administración los factores favorables y adversos.

#### 6.4.5 El control presupuestario

Es una herramienta técnica en la que se apoya el control de gestión, basado en la dirección por objetivos. Como uno de los objetivos prioritarios de las empresas es alcanzar determinada rentabilidad, la eficiencia de la gestión, en

---

<sup>49</sup> CEPEDA, Gustavo, auditoría y control interno, editorial Mc Graw Hill, Pag; 30, 31.

relación con las desviaciones hacia esa rentabilidad se puede controlar recurriendo al control presupuestario.

El control presupuestario consiste en confrontar periódicamente el presupuesto frente a los resultados reales del periodo, centro por centro, con el fin de poner en evidencia las desviaciones.

Para poder realizar su misión comparativa analítica, el control presupuestario supone la distribución de ingresos y gastos por centros de costos, registrados por la contabilidad general y la fijación de estándares.

Este reparto lo realiza la contabilidad analítica que constituye así el instrumento esencial del control presupuestario. Los elementos del control presupuestario son:

- Un presupuesto.
- Una constatación de las realizaciones.
- Un aviso de las desviaciones producidas.

#### **6.4.6 El control de informática**

“Está orientado a lograr el uso de la tecnología y la informática<sup>50</sup>” como herramienta de control; su objetivo será mantener controles automáticos efectivos y oportunos sobre las operaciones. Los elementos del control de informática son:

- Definición clara y precisa de las transacciones que se han de sistematizar.
- Fijación de diferentes niveles de acceso a la información.

### **6.5 QUÉ ES UN INDICADOR PARA EL CONTROL**

Es un indicio que se expresa numéricamente o en forma de concepto sobre el grado de eficiencia o eficacia de las operaciones de una organización, una dependencia o un centro de costos.

El indicador compara cifras o datos. Con base en su interpretación se puede cualificar una acción y orientar análisis más detallados hacia los aspectos en que se presuman desviaciones.

---

<sup>50</sup> CEPEDA, Gustavo, auditoría y control interno, editorial Mc Graw Hill, Pag; 32.

El indicador facilita el control y auto-control y, por consiguiente, la toma de decisiones en la medida en que sea posible relacionarlos con cantidades, calidad, costos y oportunidad.

Para que un indicador sea de utilidad debe cumplir una serie de requisitos indispensables:

- Tener relevancia.
- Permitir la toma de decisiones y establecer prioridades en la resolución de un problema.
- Estar formado por componentes independientes entre sí y fácilmente identificables; se debe conocer en cada caso la contribución de cada uno al valor del indicador.
- Ser sensible a las variaciones del fenómeno que se desea medir.
- Ser elaborado mediante datos de fácil recolección.

## 6.6 REQUISITOS EN CADA PROCESO Y EN CADA OPERACIÓN<sup>51</sup>

- **Justificación:** Que todo acto esté debidamente justificado.
- **Autorización:** Que esté autorizado por un funcionario competente.
- **Procedimiento:** Que se sigan los procedimientos establecidos.
- **Registro:** Que se registre toda la información pertinente.
- **Resultados:** Que los actos produzcan resultados concretos.
- **Seguridades:** Que se disponga de medidas o mecanismos que permitan desarrollar el proceso o la operación en la forma prevista y alcanzar los resultados también previstos.

## 6.7 PRINCIPALES ENFOQUES DE PREVENCIÓN

Entre otros tenemos:

- **El enfoque de ingeniería:** Controla los aspectos físicos de la situación de riesgo, de tal manera que no pueda presentarse un suceso generador de pérdidas y si se presenta, que sea aminorado. Por ejemplo, hay que tener

---

<sup>51</sup> CEPEDA, Gustavo, auditoría y control interno, editorial Mc Graw Hill, Pag; 33.

especial cuidado en la adquisición o construcción de edificios, alarmas, distribución de planta, protección de máquinas.

- **El enfoque humano:** Así como por causas físicas, muchas pérdidas también se producen por acciones debidas a fallas o hábitos humanos. Hay accidentes causados por el desajuste entre personas y su entorno. Se debe inculcar un adecuado respeto por los vehículos y las maquinarias.
- **El enfoque estadístico:** Por medio del análisis de datos, se pueden tomar medidas preventivas en los puntos que la experiencia nos indica que son vitales en la organización.
- **El enfoque educativo:** A todos los niveles la enseñanza es vital para asegurar que se pongan efectivamente en práctica las medidas de prevención que se han descubierto mediante los otros enfoques.
- **Enfoque coactivo:** Según algunas autoridades, la identificación de las medidas preventivas y la capacitación del personal para que las ponga en práctica no es suficiente. La naturaleza de hombre es de tal índole que, a menudo, sin la coacción de un patrono o del Estado, no ejercería las acciones pertinentes.

## 6.8 SISTEMAS DE PREVENCIÓN

Las organizaciones son conscientes de sus costos comprenden que deben controlar los generados por accidentes. Consideran la seguridad como una necesidad y como un requisito previo.

Entre “los principales sistemas de prevención<sup>52</sup>” tenemos:

- **Identificación del riesgo:** Para prevenir accidentes y controlar pérdidas es necesario identificar todos los riesgos y determinar aquellas áreas o actividades de una operación donde puedan producirse las pérdidas.
- **Eliminación del riesgo:** Los productos tóxicos, inflamables o corrosivos pueden sustituirse en ocasiones por otros más seguros.
- **Protección contra el riesgo:** Los riesgos que no se pueden eliminar se deben eliminar mediante la protección.
- **Máxima pérdida que se puede producir:** Supone la determinación de la pérdida máxima que se podría producir en caso de fallar absolutamente en todo.

---

<sup>52</sup> CEPEDA, Gustavo, auditoría y control interno, editorial Mc Graw Hill, Pag; 33, 34.

- **Retención de pérdidas:** Teniendo en cuenta la cantidad que se podría perder en una combinación de circunstancias desfavorables, es posible determinar que parte de esa pérdida estaría una compañía dispuesta a soportar.
- **Seguros obligatorios:** Cuando los contratos de seguros cubren las consecuencias de sucesos no deseados, decimos que cubren un riesgo. Podemos clasificar los riesgos puros y especulativos y riesgos fundamentales y particulares.

Hay un riesgo especulativo en la promesa de una ganancia o la posibilidad de una pérdida. El riesgo puro se contrae con la única perspectiva de perder o no perder.

- Los riesgos especulativos se tratan normalmente con técnicas comerciales, tales coberturas y contratos especulativos de cumplimiento en un plazo futuro.
- Los riesgos puros se tratan con técnicas de seguros.
- Los riesgos fundamentales emanan de las pérdidas que son impersonales en su origen y en sus consecuencias. Las pérdidas no son causadas por individuos, ni recaen sobre ellos, sino que se deben a factores como la guerra, la inflación, la moda, los terrenos, las inundaciones.
- Los riesgos particulares surgen de pérdidas originadas por hechos individuales, como por ejemplo la explosión de una caldera.

La importancia de distinguir entre puro y especulativo, particular y fundamental, se debe tener siempre presente porque ayudara a decidir si el riesgo es susceptible de ser tratado por el seguro. Si es especulativo se debe utilizar los métodos comerciales. Si es fundamental debe ser el gobierno, en vez de los asegurados privados, el que se haga cargo de él; sólo los riesgos puros y particulares forman el área de acción específica del seguro.

## 6.9 COMITÉ DE COORDINACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

En cada organización es conveniente conformar un “comité de coordinación del SCI<sup>53</sup>” que estará conformado por funcionarios de la más alta jerarquía. Éste tendrá un máximo de cinco (5) integrantes, con las siguientes funciones:

- Recomendar pautas para la determinación, implantación, adaptación, complementación y mejoramiento permanente del SCI de conformidad

---

<sup>53</sup> CEPEDA, Gustavo, auditoría y control interno, editorial Mc Graw Hill, Pag; 34, 35.



con las normas vigentes y las características propias de cada organización.

- Estudiar y revisar la evaluación del cumplimiento de las metas y objetivos de la organización dentro de los planes y políticas y recomendar los correctivos necesarios.
- Asesorar al director o gerente en la definición de los planes estratégicos y en la evaluación del estado de cumplimiento de las metas y objetivos allí propuestos.
- Recomendar prioridades para la adopción, adaptación, adecuado funcionamiento y optimización de los sistemas de información gerencial, estadístico, financiero, de planeación y evaluación de procesos, así como para a utilización de indicadores de gestión generales y por áreas.
- Coordinación con las dependencias de la organización el óptimo cumplimiento de sus funciones y actividades.
- Presentar a consideración del respectivo gerente o director de propuestas de modificación a las normas vigentes sobre control interno.
- Las demás que le sean asignadas por el gerente o director de la organización.

En la organización donde no hay justificación para constituir el Comité de Auditoría Interna, las anteriores funciones serán de competencia de la gerencia de la organización.

## **6.10 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL**

Teniendo en cuenta que el recurso humano es el más valioso en toda la organización, que es uno de los elementos fundamentales del SCI, que se requiere que dicho recurso sea idóneo y que es factor clave en el proceso administrativo, se hace necesario garantizar las condiciones y calidades anteriores, lo cual sólo es posible mediante una correcta y oportuna “evaluación de desempeño del personal<sup>54</sup>”.

La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual las organizaciones evalúan el rendimiento de sus empleados en el trabajo. Es una responsabilidad inherente a la función directiva en cualquier nivel de la organización, es decir, es una exigencia para toda persona que lidera un grupo de trabajo debe extenderse a todos los niveles de la organización.

La finalidad de la evaluación es establecer la diferencia entre lo que se ha hecho y lo que se debió hacer, y así valorar en forma racional y objetiva el

---

<sup>54</sup> CEPEDA, Gustavo, auditoría y control interno, editorial Mc Graw Hill, Pag; 35, 36

rendimiento de cada trabajador con base en lo que se espera de él. Esto nos servirá para realizar las correcciones necesarias, aunque no siempre coincide lo que se espera de una evaluación y lo que se obtiene de ella.

### 6.10.1 Qué pretende la evaluación<sup>55</sup>

- Proporcionar datos para tomar decisiones que mejoren el rendimiento.
- Conocer el mérito individual, el comportamiento y el rendimiento.
- Evaluar los objetivos o la responsabilidad que se ha asignado a cada individuo.
- Controlar la relación.
- Promover la formación y desarrollo de la persona.
- Facilitar la comunicación.
- Mejorar el clima laboral.
- Detectar las deficiencias que precisen programas formativos.

La evaluación no es un fin sino un medio; debidamente utilizada puede constituirse en un incentivo. Un sistema de evaluación debe:

- Vincularse a la valoración de los cargos hecha con anterioridad.
- Presentar distintos contenidos para cada trabajo
- Estar ligado a un sistema de incentivos, bien sea en dinero o en especie.

En resumen, se propone la evaluación como un medio basado en los resultados del trabajo realizado individualmente. Sin embargo, esta filosofía que trata a todos por igual permite la diferencia y contempla la posibilidad de que cada uno sobresalga.

### 6.10.2 Métodos de evaluación<sup>56</sup>

- **Orientados hacia el pasado:** Escala de calificación. El evaluador hace una evaluación sujeta al rendimiento de un individuo en una escala de abajo arriba. Se basa en opiniones del evaluador.

Por ejemplo:

---

<sup>55</sup> CEPEDA, Gustavo, auditoría y control interno, editorial Mc Graw Hill, Pag; 35.

<sup>56</sup> CEPEDA, Gustavo, auditoría y control interno, editorial Mc Graw Hill, Pag; 37.

**Tabla No. 7**

	Excelente	Bueno	Aceptable	Regular	Malo
1. Iniciativa	5	4	3	2	1
2. Puntualidad					

- **De lista de verificación:** El calificador escoge las frases o palabras que más describen las características y el rendimiento del trabajador. Se da peso específico a cada respuesta.

Por ejemplo:

Sí ( ), No ( ), A veces ( )

- **De elección forzada:** El evaluador escoge el enunciado más descriptivo.
- **De índices críticos:** Se pide al evaluador que registre enunciados que describen conductas extremadamente buenas o malas: se debe señalar el incidente y la fecha.
- **De revisión sobre el terreno:** El evaluador no realiza la evaluación sobre el pasado, sino que la comprueba sobre el terreno. Existen otros métodos de evaluación de grupos, de asignación de puntos, de comparaciones por parejas, etc.
- **Evaluaciones orientadas hacia el futuro:** El uso de los métodos orientados hacia el pasado es cómo manejar un automóvil mirando solo el espejo retrovisor. Se sabe dónde ha estado, pero no hacia dónde va. Las evaluaciones orientadas hacia el futuro se enfocan en el rendimiento futuro, evaluado en el potencial de los empleados o estableciendo metas de desempeño para el futuro.
- **Autoevaluaciones:** Es muy útil si la meta es el desarrollo del empleado.
- **Evaluaciones psicológicas:** La dificultad estriba en que deben ser realizadas por expertos y trata de evaluar el potencial futuro.

### **6.10.3 Establecimiento conjunto de objetivos de los supervisores con el personal**

Uno de los “requisitos de cualquier método de evaluación es el de retroalimentación para los empleados mediante una entrevista de evaluación<sup>57</sup>”.

De lo que se trata es de equilibrar las zonas positivas de rendimiento con aquellas en las cuales el desempeño sea eficiente.

<sup>57</sup> CEPEDA, Gustavo, auditoría y control interno, editorial Mc Graw Hill, Pag; 37.

#### 6.10.4 Criterios de evaluación<sup>58</sup>

- **Iniciativa**
  - ✓ Indiferente; sólo hace lo que le indican; casi nunca da sugerencias; espera que el supervisor solucione todo.
  - ✓ Realiza su trabajo, pero necesita verse apoyado e impulsado a tomar una decisión.
  - ✓ Sugiere mejoras satisfactorias, pero a veces espera soluciones y ayuda de otros y sólo si se le dan las lleva a cabo.
  
- **Observación de normas**
  - ✓ Es descuidado y hay que recordarle habitualmente el cumplimiento de normas organizativas, técnicas o administrativas existentes en la organización.
  - ✓ Generalmente observa las normas establecidas, excepto las que a su juicio son de poca importancia.
  - ✓ Habitualmente ejecuta su trabajo de acuerdo con las normas establecidas.
  - ✓ Pone al máximo interés en informarse sobre las normas existentes y las cumple.
  
- **Relaciones con los demás empleados**
  - ✓ La relación con ellos es superficial; a veces han existido problemas.
  - ✓ Se relaciona, pero no de forma superficial en plan de superioridad.
  - ✓ Mantiene una relación respetuosa.
  - ✓ Mantiene buena relación.
  
- **Puntualidad, horarios y programación**
  - ✓ Con frecuencia reduce la jornada laboral; sus ausencias son frecuentes, poco justificadas; tiene poco respeto por la programación; ha presentado problemas en cuanto a su actitud de disponibilidad ante eventualidades.
  - ✓ A veces reduce la jornada laboral; ha tenido alguna falta; cuestiona la programación o las indicaciones de cambios.
  - ✓ Observa perfectamente el horario, sus ausencias son raras y muestra buena disponibilidad ante cualquier tipo de cambio en la organización.

---

<sup>58</sup> CEPEDA, Gustavo, auditoría y control interno, editorial Mc Graw Hill, Pag; 37, 40.

- ✓ Suele respetar la programación. Falta a veces justificando debidamente su ausencia. No suele llegar tarde y si lo hace es de manera esporádica y sólo minutos.
- **Comunicación**<sup>59</sup>
  - ✓ Existe poca comunicación con sus compañeros. Surgen tergiversaciones de la deficiente información que trasmite.
  - ✓ Con frecuencia surgen defectos en la comunicación. La información que trasmite, oral o escrita, no es correcta.
  - ✓ Es adecuada la comunicación con el equipo y se comunica sin problemas.
  - ✓ Mantiene una buena comunicación profesional y personal con el equipo. Comunica verbalmente y por escrito, de forma clara y concisa, la información y los incidentes relacionados con su trabajo.
- **Capacidades**
  - ✓ Notoria falta de capacidades en el desenvolvimiento de su trabajo.
  - ✓ Deficiencias en algunas de las capacidades necesarias para el trabajo que se la ha destinado.
  - ✓ Sus aptitudes son adecuadas; no se observan dificultades en ninguna de las actividades.
  - ✓ Muestra excelentes aptitudes teórico-prácticas para el desempeño de sus tareas.
- **Conocimientos**
  - ✓ Conocimientos insuficientes.
  - ✓ Nivel de conocimientos aceptables, pero no muy sólido; éstos se limitan exclusivamente a sus tareas y presenta dificultad en su aplicación.
  - ✓ Posee conocimientos adecuados y utiliza eficazmente los procedimientos habituales.
  - ✓ Tiene profundos conocimientos teórico-prácticos y los sabe aplicar en el momento oportuno.
- **Técnicas**
  - ✓ No conoce bien las técnicas y las ejecuta con poca habilidad.
  - ✓ Conoce y práctica casi todas las técnicas; en algunas le falta destreza.
  - ✓ Es cuidadoso, conoce y ejecuta las técnicas y sabe utilizar el material y los equipos.

---

<sup>59</sup> CEPEDA, Gustavo, auditoría y control interno, editorial Mc Graw Hill, Pag; 38,39.

- ✓ Conoce las técnicas y procedimientos de su trabajo de forma adecuada: utiliza con habilidad, esmero y tacto el material y los equipos.
- **Interés<sup>60</sup>**
  - ✓ Es indiferente ante el desarrollo de su trabajo.
  - ✓ Sólo muestra interés cuando las circunstancias lo obligan.
  - ✓ El grado de compenetración demostrado en su trabajo es satisfactorio.
  - ✓ Muestra un elevado grado de competencia en todo lo concerniente a su trabajo.
- **Organización y eficiencia en el trabajo**
  - ✓ No es organizado; deja cosas pendientes; descuida detalles; los resultados son deficientes.
  - ✓ Organiza directamente los trabajos habituales; ante un imprevisto se inquieta y desorganiza y es poco eficaz en sus resultados.
  - ✓ Excelente organización de su trabajo; cumple siempre las tareas con esmero, sin brusquedad; no deja nada por hacer.
- **Relaciones con el equipo`**
  - ✓ No ayuda, ni colabora con los demás; mantiene mala relación con el equipo; ha tenido incidentes con sus compañeros.
  - ✓ No pone interés en colaborar con el equipo; lo hace únicamente cuando se lo ordenan.
  - ✓ Mantiene una relación adecuada con el equipo y acepta sugerencias.
  - ✓ Muy buenas relaciones con sus compañeros y con el resto del personal; coopera y ayuda. Responde adecuadamente a las sugerencias que se le hacen.
- **Responsabilidad**
  - ✓ Sólo realiza lo necesario y a veces incumple sus obligaciones.
  - ✓ Es necesario recordarle aspectos concretos de sus responsabilidades.
  - ✓ Se responsabiliza adecuadamente de todo aquello que se le encomienda.
  - ✓ Es muy responsable en sus tareas, obligaciones y el material que utiliza. Solicita la información o documentación necesaria antes de emprender una acción que duda o desconoce.

---

<sup>60</sup> CEPEDA, Gustavo, auditoría y control interno, editorial Mc Graw Hill, Pag; 39.

## 7 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

### 7.1 FICHA TÉCNICA DE LA EMPRESA

- ✓ **Razón social:** SPORT 14 CR Y CIA LTDA
- ✓ **Nit:** 890326244-1
- ✓ **Dirección punto No. 1:** Calle 11 No. 5-25
- ✓ **Dirección punto No. 2:** La 14 de calima – Local 145
- ✓ **Dirección punto No. 3:** Carrera 7 No. 11-32
- ✓ **Teléfono punto No. 1:** 8893797
- ✓ **Teléfono punto No. 2:** 6658514
- ✓ **Teléfono punto No. 3:** 8844083
- ✓ **Ciudad:** Santiago de Cali
- ✓ **Constitución de la empresa:** Se compró en 19 de Septiembre del año de 1994 a los señores Efren R. y Alejandro Carmona, quienes habían puesto la empresa en venta por conflicto familiares
- ✓ **Matricula mercantil:** No. 141245-3
- ✓ **Tipo de persona:** Persona jurídica
- ✓ **Representante legal:** Oscar Marino Portilla Fuentes C.C 16.663.917

### 7.2 RESEÑA HISTÓRICA DE CARON SHOES

CARON SHOES, es una empresa familiar, dedicada a la comercialización nacional e internacional de calzado exclusivo para dama entre las tallas 35 hasta la 40, el calzado inicialmente era cerrado, tenía variedad de tacones y en material de cuero.

Se compró en 19 de Septiembre del año de 1994 a los señores Efrén R. y Alejandro Carmona, quienes habían puesto la empresa en venta por conflicto familiares, la señora Ana Lucía Portilla quien actualmente es una de las socias de la compañía, fue ella quien gestionó la compra de la empresa.

La empresa comenzó las actividades con tres familiares, en el primer punto de venta de la Calle 11 No. 5-25, del centro de la Ciudad de Cali, los cuales se emplearon así: dos (2) personas se encargaron de la atención del cliente y la otra se encargó de la parte administrativa.

Posteriormente después de cuatro años, es decir 1998, los socios deciden abrir otro punto de venta, en el centro comercial 14 de Calima. En el año 2000, deciden abrir otro punto de venta en la Avenida 6ta en el Edificio Palacio Rosa, el cual solo funcionó hasta el 2001, por que decidieron pasarlo para un punto de concesión de la Cooperativa de Trabajadores de Emcali, el cual duró cuatro años, luego de cerrar dicho punto de venta, deciden abrir otro en el centro de Cali, en la carrera 4 entre 13 y 14, dicho local solo tuvo una duración de cuatro años. En el año 2006 se decide abrir otro punto de venta ubicado en la carrera 7 con calle 11 del centro de Cali, el cual en la actualidad está al servicio de los clientes. Luego en el año 2008 se abrió otro local en el centro comercial Llano Grande de Palmira, que funcionó hasta el año 2012 y por último en el año de 2009, se decide abrir otro local en la Avenida ROOSVELT con 39, el cual finalmente solo duró un año. Actualmente la empresa CARON SHOES (SPORT 14 CR Y CIA LTDA), solo tiene en funcionamiento tres puntos de ventas que son; el de la 14 de Calima y dos en el centro de Santiago de Cali.

En CARON SHOES, como en la mayoría de las empresas familiares, no vieron la importancia, alcance y beneficio que brinda el Control Interno, debido al tamaño y el poco interés de sus integrantes, lo cual condujo a que no se haya realizado una planeación rigurosa de los métodos y procedimientos de control interno acordes a las necesidades de la empresa, lo cual conlleva a que la empresa no cuente con métodos apropiados de sistemas de control interno administrativo.

Igualmente el personal administrativo, no participan, no se involucran en métodos necesarios para tener un buen control interno, debido a que es una empresa familiar, en donde no hay una línea de mando trazada, ni tienen estipulado un manual de funciones o manuales de procedimientos.

Actualmente la empresa no tiene definido, la clase funciones necesarias para el buen manejo de la misma en cuanto respecta al control interno, la única rama que medio se distinguen son los administradores de los puntos de venta y los de atención al cliente, de resto todos actúan como gerentes, administradores y supervisores.



Lo anterior genera una cadena de problemas y riesgos para la organización, dado a que no se podrá distribuir o entregar línea de mando definida que permita darle carácter y personalidad a la organización, logrando un rumbo y objetivos fundamentales para su buen funcionamiento organizacional, esto fundamenta la importancia de implementar un sistema de Control Interno Administrativo para la empresa CARON SHOES teniendo en cuenta una de sus principales características es que “debe diseñarse para prevenir errores y fraudes”<sup>61</sup>.

Se compró en el año 1994 por un valor de \$38.000.000 así:

\$8.000.000 Colon Bolívar Portilla Oñate (Q.E.P.D) dinero en Efectivo

\$10.000.000 Ana Lucia Portilla, con una hipoteca de su vivienda al banco Caja Social

\$10.000.000 Colon Bolívar Portilla Oñate (Q.E.P.D), préstamo Fundación la Fes.

\$10.000.000 Colon Bolívar Portilla Oñate (Q.E.P.D), crédito financiado a (6) seis meses directamente con las personas que le vendieron la empresa.

Actualmente el capital está repartido en partes iguales entre los socios, los cuales son:

- Ana Lucia Portilla Fuertes
- Marlene Portilla Fuertes
- Oscar Marino Portilla Fuertes
- Hernando Portilla Fuertes
- Gilberto Portilla Fuertes

CARON SHOES tiene tres (3) puntos de comercialización ubicados en ESTADOS UNIDOS Y tres (3) en COLOMBIA en los cuales centraremos nuestro trabajo de investigación, los almacenes Nacionales están ubicados en el centro de la ciudad de Santiago de Cali, debido a que es un punto estratégico para la comercialización de calzado.

- ✓ El primer Almacén y el principal está comprendido por cinco (5) trabajadores, cuatro (4) trabajadores en el área administrativa, y un (1) en el área de ventas, está ubicado en la dirección: CALLE 11 No. 5-25, Centro de Santiago de Cali.
- ✓ El segundo Almacén está comprendido por dos (2) trabajadores, un (1) trabajador en el área administrativa, y un (1) en el área de ventas, está ubicado en la dirección: CARRERA 7 No. 11-32, Centro de Santiago de Cali.

---

<sup>61</sup>CEPEDA Gustavo. Auditoría y Control Interno, CAPITULO 1, Pagina 9.

- ✓ El tercer Almacén está comprendido por dos (2) trabajadores, un (1) trabajador en el área administrativa, y un (1) en el área de ventas, está ubicado en: El centro comercial la 14 de Calima, en el local No. 1-145.

### **7.3 OBJETIVO GLOBAL**

La empresa presta el servicio de comercialización de calzado para dama, en las tallas 35 a la talla 40 de la mejor calidad en materiales sintéticos y de cuero.

### **7.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Vender calzado que llene las expectativas de nuestros clientes, cumpliendo con unos estándares de calidad, comodidad y precios.
- ✓ Estar a la vanguardia en la innovación de calzado para dama.
- ✓ Incursionar efectiva y eficientemente en los diferentes mercados de calzados para dama.

### **7.5 MISIÓN**

Comercializar calzado para dama que cumplan con unos estándares de calidad establecidos por la empresa, mediante la innovación de los diseños y teniendo siempre presente la satisfacción de nuestros clientes nacionales y extranjeros.

### **7.6 VISIÓN**

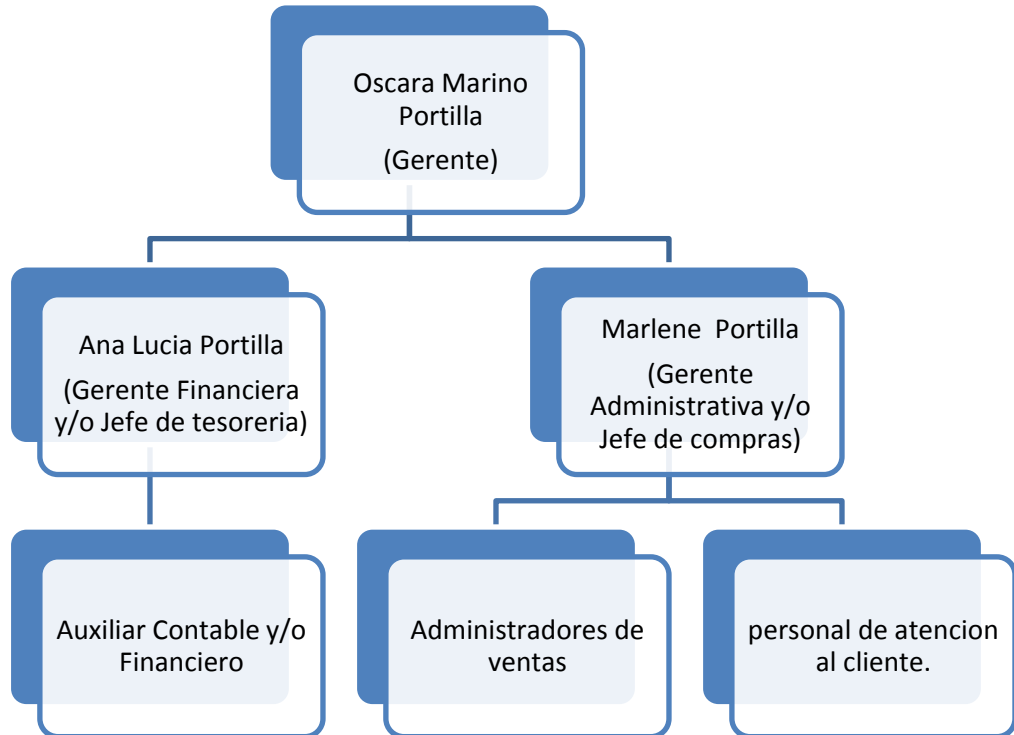
Para el 2020 ser una Empresa reconocida en el sector de calzado para dama y estar posicionados en las opciones de compra de nuestros clientes nacionales y extranjeros, cumpliendo con la mejor calidad y diseños. Además incursionar nuevos mercados obteniendo cada vez una mayor participación que garantice un crecimiento continuo y rentable para nuestra empresa.

### **7.7 POLÍTICA DE CALIDAD**

Brindar a nuestros clientes un calzado a la moda, que cumpla con sus necesidades y expectativas de: confort, calidad y durabilidad, garantizando el cumplimiento y crecimiento de la compañía.

## 8 ORGANIGRAMA DE CARON SHOES<sup>62</sup>

### LINEA DE MANDO SPORT 14 C.R. Y CIA LTDA ALMACENES CARON SHOES



<sup>62</sup> Elaboración propia de las tesis y Gerente de la empresa CARON SHOES.

## **9 METODOLOGÍA**

### **9.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La Investigación que se llevara a cabo en este estudio es de tipo descriptiva, también conocida como la investigación estadística, la cual describe los datos que debe tener un impacto en la vida de la gente que le rodea. El objetivo de la investigación descriptiva en CARON SHOES, consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades administrativas, objetos, procesos y personas que ejecutan. La meta de esta investigación no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables administrativas.

### **9.2 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Las fuentes de la investigación están basadas en las actividades administrativas realizadas en CARON SHOES, de la mano de las técnicas de investigación de campo, la cual nos permite realizar un estudio directamente en la empresa. Las herramientas de apoyo que usaremos en esta investigación son: cuestionario, entrevista, encuesta, observación, experimentación.

## 10 PROPUESTA PRACTICA

Según el marco teórico, el Sistema del Control Interno Administrativo, es una herramienta fundamental para la empresa. Por consiguiente y en este orden de ideas el gerente con la ayuda del área administrativa podrá establecer un sistema de control interno administrativo, que le permita a la empresa fundamentar sus propósitos de funcionamiento y establecer una guía en la cual se oriente los objetivos y metas de la empresa.

Por consiguiente se darán una definición o concepto del control interno administrativo del cual se dice que:

El “Control Interno Administrativo es el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que ordenados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización pública, se constituyen en un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue, generándole capacidad de respuesta ante los diferentes públicos o grupos de interés que debe atender<sup>63</sup>”.

En cuanto a sus objetivos, elementos, componentes y demás, serán iguales a los nombrados anteriormente en el punto No. 5.3 al 5.10 Del capítulo No. 1 de la obra AUDITORIA Y CONTROL INTERNO de CEPEDA, Gustavo, el cual será aplicado de acuerdo con la naturaleza de CARON SHOES.

Una vez analizado y comprendido el ámbito del control interno, se presenta las siguientes propuestas, con el fin de que la empresa tenga un sistema de control interno acorde a sus necesidades.

### 10.1 ENFOQUE DE LA PRÁCTICA – CARGOS

La finalidad de este punto es estandarizar las funciones y procedimientos de cada cargo según los requerimientos de la empresa, que cada área se implementa según la necesidad que presente y se debe tener presente que las áreas de una empresa son diversas. También se analizan los cargos de forma comparativa para resalta sus funciones a falta del control interno administrativo.

---

<sup>63</sup> Normas Internacionales de Auditoría. Pronunciamentos técnicos. Emitidas por el Comité Internacional de Prácticas de Auditoría. Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. Sexta edición México 2001.

## **10.2 CARGO: ADMINISTRADOR PUNTO DE VENTAS – ASESOR COMERCIAL**

Su función es apoyar a la administración central de los almacenes, en el seguimiento de los procesos de atención al cliente, igualmente prestando asistencia técnica administrativa para velar por el control y buen manejo de cada uno de los almacenes o puntos de venta.

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Abrir y cerrar el punto de venta.
- Manejo básico de una computadora.
- Hacer limpieza del punto de venta.
- Llevar controles de llegada y salida de mercancía.
- Coordinar con los demás puntos de venta la llegada de mercancía.
- Vigilar el buen funcionamiento del establecimiento de comercio.
- Atención al público en general, de la mejor manera para conservar la clientela.
- Organizar el calzado por número o tallar en los estantes de exhibición.
- Organizar y limpiar vitrinas cada semana.
- Traslado de calzado a otros almacenes cuando lo requieren.
- Organizar y limpiar bodega.
- Mandar el archivo de ventas del día anterior.
- Manejo del datafono cuando se paga con tarjetas débito o crédito.
- Contestar el teléfono.
- Manejar el SKIPE.
- Manejar adecuadamente el programa de ventas.
- Registrar y recaudar el dinero de las ventas a diario.
- Elaborar documento de cuadro del dinero de las ventas del día anterior, en el cual se definen los ingresos diarios, los gastos, dinero en efectivo y pago con tarjetas.
- Diligenciar facturas de venta de calzado.
- Realizar inventario físico y en el sistema o programa de ventas.
- Atender proveedores, cuando se requiera.
- Recibir todo tipo de correspondencia y mercancías.
- Velar por el buen funcionamiento del punto de venta.
- Velar por la administración adecuada del punto de venta.

**Nivel de estudios:** Título de formación de estudios primarios y secundarios.

**Conocimientos:** Sistemas y Atención al cliente.

**Experiencia:** Superior a un (1) año en cargos similares o afines.

**Habilidades:** Planeación, Trabajo en equipo, Buenas relaciones interpersonales, Compromiso, Buena Comunicación, Actitud de servicio, Responsabilidad en asignaciones, Excelente atención al cliente.

### **10.3 CARGO: ASESOR DE VENTAS**

Su función es asesorar al cliente sobre el producto que desea adquirir, brindándole una excelente atención para lograr satisfactoriamente la compra del producto promocionado.

#### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Atender al público en general.
- Mantener bien aseado el almacén, para que luzca limpio y organizado.
- Organizar vitrinas cada ocho (8) días, promoviendo el calzado nuevo.
- Apoyar a la administración del punto de ventas
- Acatar órdenes y requerimientos de los jefes superiores.
- Organizar la bodega.
- Hacer el inventario físico.
- Organizar adecuadamente el calzado en los stam.
- Llevar calzado a otros puntos de venta.
- Conservar la clientela.

**Nivel de estudios:** Titulo de formación de estudios primarios y secundarios.

**Conocimientos:** Sistemas y Atención al cliente.

**Experiencia:** Superior a un (1) año en cargos similares o afines.

**Habilidades:** Trabajo en equipo, Buenas relaciones interpersonales, Compromiso, Buena Comunicación, Actitud de servicio, Responsabilidad en asignaciones, Excelente atención al cliente.

### **10.4 CARGO: JEFE DE COMPRAS**

Su función es coordinar, programar y controlar la adquisición de mercancía y materiales que requiera la empresa para su buen funcionamiento, logrando la calidad adecuada y el precio justo.

## **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Estar pendiente de la moda como lo es los colores, tacones, materiales y estilos.  
Dirigir a los proveedores en los modelos y combinaciones.
- Hacer pedidos de materiales y mercancía.
- Estar pendiente del modelo que más salida tiene para explotarlo en variedad de colores y tacones.
- Estableces que modelos no tienen salida, para no volverlos a pedir.
- Transformar y crear modelos de calzado.
- Viajar a las ferias de calzado en Bogotá y Bucaramanga, para estar al día en las tendencias.
- Estar pendiente de la horma del calzado tanto para pie delgado como para pie grueso.
- Crear variedad de modelos de calzado para satisfacer todos los gustos.
- Bautizar el calzado con su respectivo nombre.
- Realizar las labores de la mejor manera posible para garantizar una buena mercancía en los almacenes.
- Hacer un adecuado control de calidad al calzado antes de exhibirlo para verificar que este bien elaborado.



**TABLA No. 8****RELACION Y RESPONSABILIDAD DEL CARGO**

DETALLE	QUIEN LO HACE	COMO LO HACE	QUIEN LO APRUEBA
EL NIVEL DE INVENTARIOS DE MERCANCIAS NO FABRICADAS POR LA EMRPESA ES REVIZADO PARA COMPROBAR LA EXISTENCIA DEL PRODUCTO.	GERENTE	Se verifica en el inventario del programa ventas-inventario (sistema), consolidando todos los almacenes, para poder saber que mercancía ha salido y que mercancía queda en existencia.	JEFE DE COMPRA Y GERENTE.
CONSULTA A LOS RESPONSABLES DE LOS ALMANCENES, SOBRE LA NECESIDAD DEL PRODUCTO.	JEFE DE COMPRA	Investiga con los administradores de los puntos de venta si los clientes están satisfechos con el producto.	JEFE DE COMPRAS
SE REVISA EL PRESUPUESTO EN UNIDADES DE COMPRAS.		No aplica.	
DETERMINA MONTO MAXIMO DE PRESUPUESTO PARA LAS COMPRAS.		No aplica. Porque depende de la venta y cantidad de inventario en almacenes.	
AUTORIZACION DE COMPRA A LOS PROVEEDORES.	JEFE DE COMPRAS Y GERENTE	Que el proveedor sea reconocido y que tenga experiencia en el mercado del calzado.	JEFE DE COMPRAS Y GERENTE
SE ASEGURAN DE QUE LOS	JEFE DE COMPRAS Y	Se revisa el tacón, costuras, herrajes,	ADMINISTRADORES PUNTOS DE VENTA

ARTICULOS ADMINISTRADOR y que el agarre del Y ASESORES  
TENGAN UNA PUNTO DE pegante sea COMERCIALES.  
CONTRASTADA VENTAS buen.  
CALIDAD. PRINCIPAL.

CONDICIONES  
COMERCIALES  
CON LOS  
PROVEEDORES.

JEFE DE  
COMPRAS

\*Proveedores Cali:

El jefe de compras les indica cómo va el modelo del calzado, con que materiales y colores.

GERENTE

JEFE DE  
TESORERÍA.

Entrega del producto

terminado: Se les recibe mercancía cualquier día de semana de lunes a viernes, el plazo máximo de entrega es de 15 días. Forma de pago: De contado a la fecha de entrega de mercancías.

\*Proveedores

nuevos: se les paga el 50% en la entrega de la mercancía y el 50% después de 3 semanas.

\*Proveedores de Bucaramanga:

Nos sometemos a las muestras que ellos tienen y se les hace el pedido de acuerdo a las muestras, se les paga a crédito a 45 días.

SE VERIFICA HISTORIA DE LAS COMPRAS ANTERIORES.	JEFE DE COMPRAS	Se hace un detalle de pedidos y fechas de entrega de los mismos.	GERENTE
SE ARCHIVA LOS DATOS DE LOS PROVEEDORES.	JEFE DE COMPRAS	Se crea documento identificando todos los datos del proveedor.	JEFE DE COMPRAS
RECESION DE LA MERCANCIA PEDIADA A LOS PROVEEDORES.	JEFE DE COMPRAS	Revisa el pedido y revisa la mercancía.	JEFE DE COMPRAS

**Nivel de estudios:** Titulo de formación de estudios primarios y secundarios.

**Conocimientos:** Sistemas, Atención al cliente, moda en materiales y calzado femenino.

**Experiencia:** Superior a un (5) año en cargos similares o afines.

**Habilidades:** Trabajo en equipo, Buenas relaciones interpersonales, Compromiso, Buena Comunicación, Actitud de servicio, Responsabilidad en asignaciones.

## 10.5 CARGO: JEFE DE TESORERIA

Velar por el cumplimiento de las actividades o procesos que garanticen la recepción y control de los ingresos de la Institución y su adecuada y correcta distribución, coordinando y supervisando la ejecución de los planes y programas de la unidad a su cargo.

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- ✓ Planifica las actividades a realizar
- ✓ Dirigir, coordinar y supervisar las actividades realizadas por las secciones y/o unidades a su cargo.
- ✓ Dirige el proceso de emisión de facturación.

- ✓ Suministra información confiable sobre las disponibilidades de dinero en efectivo o bancos, para programar los desembolsos a realizarse.
- ✓ Controla el movimiento de las diferentes cuentas bancarias mediante los procesos ejecutados por las secciones y/o unidades adscritas al departamento.
- ✓ Mantiene informado al Gerente de cualquier irregularidad detectada en el movimiento contable y/o financiero del departamento a su cargo.
- ✓ Examina, analiza y evalúa el movimiento de ingresos y egresos de la empresa.

**Nivel de estudios:** Titulo de formación de estudios primarios, secundarios y universitarios.

**Conocimientos:** Sistemas, facturación, impuestos tributarios.

**Experiencia:** Superior a tres (3) años en cargos similares o afines.

**Habilidades:** Liderazgo, Coordinación, Control, Planeación, Trabajo en equipo, Buenas relaciones interpersonales, Compromiso, Buena Comunicación, Actitud de servicio.

**TABLA No. 9**

**RELACION Y RESPONSABILIDAD DEL CARGO**

DETALLE	QUIEN LO HACE	COMO LO HACE	QUIEN LO APRUEBA
DESEMBOLSOS DE DINERO EN EFECTIVO.	Jefe de tesorería	Revisa las facturas de compras y se mira cuales están vencidas y avisa al gerente para que este de la orden de pago, después de su respectiva autorización se paga el dinero en efectivo.	gerente
DEPOSITOS A BANCOS.	Auxiliar contable	Se elabora el recibo de consignación según indicaciones previas por	Jefe de tesorería

		el jefe de tesorería.	
CUSTODIA DE DINERO.	Jefe de tesorería	Se consigna el 30% a la cuenta de la empresa y el otro 70% se guarda en una caja fuerte para gastos diversos.	Jefe de compras.
SOPORTES DE ENTRADA Y SALIDA DE DINERO.	Jefe de tesorería	Se archiva factura y recibos de gastos y se elabora soporte de pago a proveedores, en la entrada de dinero el soporte es el documento de cuadro diario de las ventas de los puntos de ventas.	Jefe de compras
ARQUEOS DE CAJA MENOR EN LOS PUNTOS DE VENTA.		No se aplica.	
RESERVAS DE DINERO PARA IMPROVISTOS.	Jefe de tesorería	Se consigna en la cuenta de la empresa el 30% sobre las utilidades anuales, para tenerlo como colchón de imprevistos	gerente
DOCUMENTACION POR PAGO DE DINERO A EMPLEADOS (NOMINA)	Auxiliar contable	Se tiene un tabla parametrizada en Excel, en la cual permite verificar las horas extras y demás recargos, luego de eso se avisa para su posterior pago.	Jefe de tesorería.
INFORMES SOBRE SALIDA Y ENTRADA DE DINERO.		No se aplica.	
PAGO A PROVEEDORES.			
POLITICAS DE DESEMOLSO DE	Jefe de DE	Se requiere de un documento que respalde	Gerente.

DINERO.	tesorería	la salida del dinero.	
PAGO A EMPLEADOS.			
CONTABILIZACION DE CUENTAS POR PAGAR, DEPRECIACIONES, GASTOS Y NOMINA.	Auxiliar contable	En el sistema contable con las cuentas parametrizada se procede a digitar según la transacción y las cuentas contables que estas requieren.	Jefe de tesorería.
ESTADOS FINANCIEROS	Contador	Se elabora de acuerdo al libro diario y mayor de la empresa.	contador
ARQUEOS DE CAJA MENOR DE DINERO SENCILLO- BASE	Jefe de compras	Se revisa cada 2 días, para saber si hay la necesidad de mandar a cambiar al banco billetes por sencilla.	Jefe de compras

## 10.6 CARGO: GERENTE

Velar por el cumplimiento de las funciones establecidas en la empresa, planeando y estableciendo metas y logros a alcanzar.

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Representar a la empresa legalmente
- Tomar decisiones finales que afectan el funcionamiento de la empresa
- Asistir a las ferias de calzado para seleccionar mercancía.
- Seleccionar y evaluar proveedores.
- Liquidar la nómina de la empresa.
- Sondar precios de venta de la competencia.
- Escoger modelos de calzado para fabricar con proveedores.
- Atención al cliente cuando lo sea necesario.
- Consolidar diariamente el inventario de los almacenes.
- Revisar semanalmente el inventario total por proveedor para hacer las reposiciones de mercancías agotadas.
- Dar instrucciones a los asesores de venta sobre la exhibición de la mercancía.

- Recolectar muestras de insumos (materiales, Suelas, Etc) para diseño de modelos.
- Programar pagos a proveedores.
- Hacer análisis de flujo de caja de la empresa mensual y anual.
- Revisar páginas en internet para seleccionar modelos de calzado que se puede fabricar.

**Nivel de estudios:** Titulo de formación de estudios primarios, secundarios y universitarios.

**Conocimientos:** Sistemas.

**Experiencia:** Superior a tres (3) años en cargos similares o afines.

**Habilidades:** Liderazgo, Coordinación, Control, Planeación, Trabajo en equipo, Buenas relaciones interpersonales, Compromiso, Buena Comunicación, Actitud de servicio, Toma de decisiones.

### RELACION Y RESPONSABILIDAD DEL CARGO

**TABLA No. 4**

DETALLE	QUIEN LO HACE	COMO LO HACE	QUIEN LO AUTORIZA
OBJETIVOS A CORTO PLAZO.		No aplica	
OBJETIVOS A LARGO PLAZO.		No aplica	
CLARIDAD DEL RUMBO DE LA EMPRESA.		No aplica	
TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS.	EL JEFE DE COMPRAS JEFE DE TESORERIA GERENTE	Se toma un tema en consideración (compra de equipos – recorte de personal) y lo someten a aprobación con el personal administrativo.	EL JEFE DE COMPRAS JEFE DE TESORERIA GERENTE
TOMA DE DECISIONES DEL PERSONAL.	GERENTE	Se tiene consideración con la parte administrativa	GERENTE

(jefe de compras-jefe de mercancía – gerente) el tema a tratar sobre el personal (contratación – despidos -aumento o disminución de sueldo -horas laborales)

HORARIO DE PERSONAL VENTAS	GERENTE	Se les dispone el horario dependiendo de la disponibilidad de las ventas y la temporada de ventas, se les informa telefónicamente o verbalmente.	GERENTE
HORARIO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO		Cada persona maneja su horario de acuerdo a sus necesidades.	
INFORMES SOBRE LA ADMINISTRACION	JEFE DE TESORERIA	Se realiza los informes contables, reportando los gastos y utilidades y se compara con el periodo anterior, para determinar la gestión del periodo.	GERENTE



## 11 OBJETO DE ANÁLISIS

Para este trabajo de investigación, se lleva a cabo un estudio en forma lógica, con la finalidad de poder determinar el propósito del control interno administrativo aplicada a la empresa CARON SHOES.

Es decir con la finalidad de buscar mejoras que a su vez se traducen en una reducción de costos y que generalmente se puede conseguir mediante la investigación que se haga, tomando como base los recursos de que disponga la empresa.

**PERSONAL:** La finalidad es mejorar la forma en que desempeñan su trabajo.

✓ **¿Qué número de personal se tiene?**

En la empresa CARON SHOES, disponen de 8 personas, de las cuales tres ocupan el área administrativa y cinco son del área de ventas como lo es la administración de punto de ventas y ventas.

✓ **¿Qué áreas desempeñan?**

Área administrativa:

- Gerencia general
- Jefe de contabilidad y tesorería
- Jefe de Compras

Área de ventas:

- Administrador de punto de venta No. 1(Principal) y asesor comercial
- Administrador del punto de venta No. 2 (Septima) y asesor comercial
- Administrador del punto de venta No. 3 ( la 14) y asesor comercial
- Asesora de ventas (Principal)
- Asesora de ventas (Rotadora)

✓ **¿Estas áreas son necesarias para los fines de la empresa?**

Si, todas estas áreas son necesarias para los fines de la empresa, por que comprenden la estructura lógica de la misma.

✓ **¿Alguna maquina puede reducir económicamente el número del personal?**

Indudablemente no, porque se cuenta con el mínimo de personal requerido tanto para el área de ventas, como para el área administrativa.

✓ **¿Puede mejorarse el trabajo en las áreas de la empresa?**

Sí, siempre y cuando todo el personal este de acuerdo con mejorar, teniendo como presente que se deberá tener en cuenta una serie de detalles y controles, en donde no solo sea un enunciado sino de hechos.

✓ **¿Son adecuados los instrumentos e instalaciones de trabajo?**

Efectivamente la empresa goza con muy buenas instalaciones lo cual permite que el personal labore satisfactoriamente, quizás los instrumentos con que se gozan no se aprovechan al máximo.

✓ **¿Se debe adiestrar el personal?**

Sí, porque el personal debería tener presente cuáles son sus funciones, los objetivos y metas de la empresa, para que se cree un ambiente en donde todos puedan corroborar con el logro de los objetivos.

✓ **¿Es adecuado el personal empleado?**

Como es una empresa familiar, en donde la mayoría de los empleados son familiares, cabe recordar que cada una de las actividades que se realizan es de suma importancia para el buen manejo del negocio, sin embargo se debe resaltar que hay actividades diferentes a las cotidianas que se pueden realizar para garantizar un buen ambiente de trabajo logrando que cada miembro de la empresa se centre en el buen desarrollo de su actividad. Es decir que cada persona tenga establecido un manual de funciones en el cual sus actividades corroboren con las metas y objetivos de la empresa.

## 12 DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

“El Diagnóstico es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática<sup>64</sup>”.

Las bases del Diagnóstico Organizacional es que al igual que las personas, las empresas o instituciones deben someterse a exámenes periódicos para identificar posibles problemas antes de que éstos se tornen graves. Estos exámenes periódicos constituyen un sistema de control que permite optimizar el funcionamiento de las empresas o instituciones. Al ser identificados los problemas en el funcionamiento de la empresa, surgen acciones mediante un diagnóstico dirigidas a su eliminación o disminución que en conjunto constituyen una parte importante de la planeación operativa. Debemos notar que en un diagnóstico se está evaluando el comportamiento del sistema. De la misma manera que un médico examina a un paciente y lo compara mentalmente con el funcionamiento de una persona sana. No necesariamente un diagnóstico organizacional es el obligado Punto de Partida de un proceso de planeación, ya que es necesario saber dónde estamos antes de decidir a dónde queremos ir y como debemos llegar a ese punto. El objetivo principal del Diagnóstico radica en cuantificar el estado de madurez actual de la organización con los estándares nacionales o internacionales que debería manejar la empresa, identificando de una manera rápida, precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo en ella.

Las áreas que se evalúan en una organización son: Administración, Manuales y documentos, Producción, Buenas prácticas de manufactura, Seguridad Industrial, Logística, Recursos Humanos, Sistemas, Finanzas, Comercialización.

### 12.1 FUNCIONAMIENTO DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Una de las ideas fundamentales en que se basa el Diagnóstico Organizacional es que en una organización es frecuente que sus integrantes sean conscientes

---

<sup>64</sup> <http://www.oocities.org/es/smdiazg/gestrategica/trabaestra1.htm>

de las manifestaciones parciales de un problema (síntomas) y de que es necesario un proceso de síntesis (diagnóstico) para identificar el problema de una manera clara, que permita proponer soluciones (terapia).

## **12.2 FACTORES DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

“Existen 3 Factores en un Diagnóstico Organizacional<sup>65</sup>” que son importantes tanto para determinar la problemática como para dar soluciones:

- 1- La situación de la empresa dentro del contexto de su rama industrial.
- 2- La posición de las empresas en el ciclo de vida de las organizaciones.
- 3- El estilo organizacional que prevalece en el sistema social de la empresa.

## **12.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL DIAGNÓSTICO**

### **VENTAJAS**

- \* Al aplicarlo se despierta un espíritu de grupo
- \* Es participativo
- \* La gente se siente comprometida con las soluciones
- \* Da una estructura lógica a la problemática
- \* Es una manera muy eficiente en tiempo y recursos para encontrar problemas
- \* Permite conocer los procesos operativos por donde hay que comenzar a trabajar con urgencia y conseguir una mejora inmediata
- \* Proporciona datos para estructurar una planeación temporal, hasta que se fijen el nuevo rumbo, objetivos de la organización y se implanten cambios en los sistemas y procesos de la organización
- \* Como metodología es muy clara y contiene elementos que pueden ser combinados con otras metodologías para crear enfoques particulares más eficientes

---

<sup>65</sup> <http://www.oocities.org/es/smdiazg/gestrategica/trabaestra1.htm>

## **DESVENTAJAS**

- \* El modelo normativo nunca es especificado y puede ser diferente para diversas personas
- \* No todos los grupos sociales están listos para este tipo de interacciones
- \* El definir problemas despierta expectativas de solución
- \* Puede provocar conflictos interpersonales
- \* Puede ser manipulado

## **12.4 BENEFICIOS DEL DIAGNOSTICO**

Evidentemente al aplicar el “Diagnóstico en una organización lo primero que se espera es obtener beneficios<sup>66</sup>”, de acuerdo a la situación que se requiera el diagnóstico y de acuerdo al tipo de diagnóstico que se aplique se obtendrán beneficios a corto o mediano plazo, sin embargo, al final del camino los beneficios se pueden generalizar para todo tipo de organización y para todo tipo de diagnóstico de la siguiente manera:

- \* Concienciación del estado actual de la empresa en un ambiente globalizado.
- \* Identificación de las áreas potenciales de desarrollo organizacional.
- \* Calificación comparativa de las diferentes áreas de la organización frente a empresas de alta categoría.
- \* Crear elementos de análisis para el desarrollo de planes futuros.
- \* Crea las bases para el desarrollo de Benchmarking y para el desarrollo de Indicadores de Gestión.

## **12.5 ¿CÓMO SE APLICA?**

Como en todo Sistema Participativo el proceso es tan importante como el resultado ya que el espíritu de grupo generado y el conocimiento de las opiniones y problemas de otros componentes de la organización son beneficios casi tan importantes como el de identificar y resolver problemas.

---

<sup>66</sup> <http://www.oocities.org/es/smdiazg/gestrategica/trabaestra1.htm>

“El procedimiento general de Diagnóstico Organizacional consta de los siguientes pasos<sup>67</sup>”:

- \* Selección del Grupo de Trabajo.
- \* Entrenamiento del Grupo de Trabajo.
- \* Generación de Síntomas Individuales.
- \* Generación de la Lista Colectiva.
- \* Proceso de Síntesis y Generación de Problemas.
- \* Clasificación de Problemas.
- \* Planteamiento de Soluciones.
- \* Generación de Plan de Acción.

## **12.6 CLASIFICACIÓN DEL DIAGNÓSTICO**

Cómo se mencionó anteriormente cada organización tiene requerimientos distintos de diagnóstico debido a que cada problema depende de diferentes variables que varían de acuerdo al tipo, tamaño y funciones de cada organización, por esta razón se han diferenciada tres tipos o módulos de diagnóstico que serán aplicados de acuerdo a los requerimientos de cada empresa, estos son: Módulo de Diagnóstico General, Módulo de Diagnóstico Específico (también denominado Diagnóstico Operativo) y Módulo de Diagnóstico Estratégico.

## **12.7 ETAPAS DEL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Desarrollo de una necesidad de cambio (descongelamiento).

- 1.- Recolección de Datos Establecimiento de una relación de cambio.
- 2.- Diagnóstico Organizacional Trabajo en dirección al cambio (movimiento).
- 3.- Intervención Generalización y establecimiento del cambio (congelamiento), Logro de Una relación final.

---

<sup>67</sup> <http://www.oocities.org/es/smdiazg/gestrategica/trabaestra1.htm>

## **13 MARCO LEGAL**

### **13.1 COSNTITUCION POLITICA**

**ARTÍCULO 209:** La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley.

### **13.2 LEY 87 DE 1993**

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

#### **Artículo 2º OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO**

- 1 Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que lo afecten;
- 2 Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional;
- 3 Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad;
- 4 Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional;
- 5 Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros;

6 Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos;

7 Garantizar que el Sistema de Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación;

8 Velar porque la entidad disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional, de acuerdo con su naturaleza y características.

### **13.3 NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORIA**

**La NIA 400 en el numeral 8**, indica que el sistema del control interno significa que todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la gerencia de una entidad para el logro de los objetivos de la gerencia deben asegurar, hasta donde sea factible, la ordenada y eficiente conducción de su negocio, incluyendo la adherencia a las Políticas de la gerencia, la salvaguarda de activos, la prevención y determinación de fraudes y errores, la exactitud e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de información financiera confiable. El sistema de control interno se extiende más allá de aquellos aspectos que se relacionan directamente con las funciones del sistema contable.

**La NIA 400, en el numeral 8 letra b)**, El procedimiento del control interno se define como «a aquellas políticas y procedimientos adicionales al ambiente de control que la gerencia ha establecido para lograr los objetivos específicos de la entidad».



## 14 RECOMENDACIONES

### 14.1 RECOMENDACIÓN No. 1

Dentro de las áreas de la parte administrativa que fortalecen y fundamentan el crecimiento de la empresa CARON SHOES, es de suma importancia que a medida que vaya creciendo la empresa se vayan creando diversos cargos departamentos administrativos auxiliares para operar de forma eficiente, oportuna y eficaz, por tanto se recomienda:

**GERENCIA GENERAL**, agregar los siguientes componentes:

- ✓ Proyectos Especiales
- ✓ Procesamiento de Datos
- ✓ Asesoría Legal y tributaria
- ✓ Comunicaciones

**GERENCIA ADMINISTRATIVA** Deberán complementar con los departamentos de:

- ✓ Administración y Recursos Humanos
- ✓ Suministros y Almacén

**GERENCIA FINANCIERA** deberá crear los departamentos de:

- ✓ Finanzas
- ✓ Control de Gestión

**GERENCIA COMERCIAL**, su objetivo es planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar todas las actividades relativas a la comercialización del producto, de acuerdo con los objetivos, normas y políticas establecidas por la empresa.

**Funciones:** A medida que la estructura de la empresa crece y aumenta el número de empleados, es necesario diseñar el organigrama y las distintas gerencias.

- ✓ El gerente comercial, lleva adelante al equipo de vendedores y lidera a los mismos. Es el nexo entre el directorio o dueño de la PYME y los vendedores.
- ✓ No debe dedicarse a vender, para no perder su función gerencial y la visión estratégica del negocio.
- ✓ Tiene que acompañar al equipo de ventas, la rutina del día a día y los problemas que esta acarrea, no lo deben desviar de su función de líder.

- ✓ Deja que los vendedores trabajen libremente y corrige en el momento preciso los desvíos.
- ✓ Además **Planifica**: la planificación es la base de la buena y correcta administración del tiempo. Sirve para organizar las acciones y tareas del equipo comercial
  - El gerente comercial, sabe cuánto deben vender sus vendedores y en qué tiempo tienen y pueden hacerlo.
  - Conoce las mañas y excusas que siempre ponen los vendedores, dado que él ha sido vendedor. Ya recorrió el camino y es difícil que lo engañen. La experiencia y sabiduría producto de los años de trabajo, lo distinguen.
- ✓ **Supervisa**: conoce a la perfección las tareas que realizan día a día sus vendedores y supervisa el trabajo del equipo. Organiza reuniones quincenales de ventas y corrige desvíos.
- ✓ **Escucha**: saber escuchar es parte de las claves de toda gestión comercial.
  - El gerente comercial tiene que leer y descifrar los mensajes que recibe de los vendedores. No siempre lo que se dice, es lo que se quiere decir. Puede haber errores de comunicación o malos entendidos y solo un experto en gerenciar, notará las diferencias.
  - Escuchar y luego hablar. El silencio es un buen aliado, al momento de interpretar una comunicación.
- ✓ **Lidera**: representa a sus vendedores, frente al directorio y los clientes. Respalda y defiende las gestiones realizadas y acompaña al equipo en la ardua tarea de vender y captar nuevos clientes. Es justo y busca ser imparcial. También castiga y sabe sancionar al que se desvía del camino.
- ✓ **Clasifica**: para hacer eficiente el uso del tiempo y optimizar los resultados, el gerente comercial debe clasificar en categorías a los clientes de la empresa.
  - La categorización, estará relacionada con las políticas de la organización y los objetivos.
  - Hay que saber medir el potencial e importancia de los clientes y separar el grupos de mayor a menor.
  - En momentos críticos, la clasificación ayudará a tomar decisiones y a dejar de lado, a aquellos clientes que generan baja rentabilidad a la empresa.

- ✓ **Fija Precios:** el gerente comercial, es el responsable de la fijación de precios y de definir la política de descuentos y bonificaciones.
  
- ✓ **Capacita:** el gerente comercial, ha desempeñado la profesión de vendedor y conoce todos los secretos de la misma.
  - Capacitar a los vendedores y transmitir la experiencia acumulada, va a redundar en mejores resultados de ventas y permitirá la formación profesional del vendedor.
  - La capacitación y el entrenamiento que puede brindar un buen gerente comercial, es tanto o más importante que la capacitación formal que se obtiene en escuelas y universidades.
  - Los libros de ventas, no siempre pueden reflejar los secretos de las ventas, dado que es muy complejo definir en palabras los mismos.
  - La capacitación requiere el contacto diario y cara a cara con el aprendiz.
  
- ✓ **Selecciona personal:** el gerente comercial, es el responsable de contratar y despedir a los vendedores.
  - Necesita conocer de recursos humanos y de leyes laborales, para no cometer errores.
  - Dentro de la selección de personal, la misma puede ser iniciada por el gerente comercial o por una agencia de recursos humanos.
  - Si la inicia el gerente comercial, este realizará la lectura de los curriculum recibidos y las primeras entrevistas con los seleccionados.
  - Una vez concluidas las mismas, derivará a los candidatos, a la selectora de personal profesional, quién hará los estudios psicológicos.
  - Si la búsqueda la inicia la selectora de personal, la misma enviará a la empresa, una terna de candidatos, para que el gerente comercial, elija a uno de ellos.
  - El proceso de selección de personal, es complejo y clave para el éxito de toda organización. Los recursos humanos hacen siempre la diferencia.
  - Al momento de la contratación de un nuevo vendedor, tiene en cuenta algunos de los siguientes puntos:

- ✓ **Formación:** la formación formal, es la referida a los estudios oficiales cursados y terminados. Según el tipo de producto que la empresa comercializa, se tomarán en cuenta los estudios técnicos o humanistas.
  - La formación informal, es la que el vendedor, recibió en sus otros empleos. En muchas empresas se dictan seminarios de ventas y negocios, buscando perfeccionar y mejorar las habilidades del equipo de ventas.
  
- ✓ **Trayectoria:** Años de experiencia laboral, empresas en las que trabajó y las funciones que desempeñó con anterioridad. La trayectoria, marca un perfil laboral y determina el rumbo del vendedor.
  - El historial, también se puede encontrar en artículos publicados en Internet. Si el vendedor ha tenido una trayectoria destacada, es muy probable que su nombre este en algún sitio de Internet o foro de discusión. El contenido difundido en Internet, será tenido en cuenta y formará opinión.
  
- ✓ **Conocimiento de clientes:** conocer los nombres de las empresas con las que trabajó y si tiene referencias o contactos en las mismas.
  - Si el vendedor es un profesional avezado, es muy probable que tenga la posibilidad de volver a atender a un cliente del pasado.
  - El cliente lo va a recordar con cariño y respeto, dado que siempre se comportó correctamente y cumplió con lo pactado.
  - Es muy importante valorar la cartera de clientes y relaciones que tiene el vendedor. La cartera de clientes, es su mayor capital.
  - El gerente pedirá referencias y algunos contactos dentro de esa cartera y podrá verificar las palabras de su entrevistado.
  
- ✓ **Aspecto:** La personalidad y la percepción del lenguaje visual determina una elección. Por ello, toda imagen vale más que mil palabras y este famoso slogan, se aplica también a los recursos humanos.
  - No basta con ser serio o profesional, también hay que aparentarlo.

## 14.2 RECOMENDACIÓN No. 2

Por otro lado diseñar manuales de funciones por cargo o puesto de trabajo, que permitan la distribución adecuada de todas las labores de la empresa, logrando una estandarización para la ejecución correcta de todas las actividades con el fin de que una sola persona no controle todas las etapas relacionadas con una operación.

Implementar nuevas estrategias de mercado, como lo puede ser la estrategia integrativa, en donde la compañía aumente el control sobre sus recursos, aprovechando al máximo la fortaleza de la empresa.

Establecer políticas, controles y responsables para garantizar el buen flujo de actividades dentro de la empresa, permitiendo esclarecer las funciones de cada persona y la responsabilidad que tiene frente a esta e indicando una secuencia lógica y correcta para el desarrollo de las actividades, garantizando eficiencia, exigencia y el cumplimiento.

Implementar un manual de funciones para el programa de ventas, en donde no solo se explique cómo entrar al sistema y descargar ventas, sino que permita explicar pasó a paso cómo se realiza la descarga y envió de archivos a la central.

Establecer políticas y controles con los proveedores, dentro de los cuales se establezca los requisitos y responsabilidades que deben tener los proveedores frente a la empresa.

Como es una empresa familiar se recomienda preparar y capacitar a la siguiente generación sobre el manejo adecuado de la empresa, con el fin de garantizar la continuidad de la empresa.

Definir reglas de relación familia - empresa, determinando mecanismos apropiados que garanticen el desarrollo profesional dentro de la empresa, creando conciencia de control.

Formular la estrategia empresarial desde el mercado y no únicamente desde las consideraciones familiares, implementando reglas claras del juego en temas críticos.

Comunicar las políticas ya establecidas a todo el personal de la empresa, para que las asignaciones contribuyan al logro de sus objetivos, teniendo presente que la responsabilidad de cada persona debe estar definido en forma precisa para que no pueda ser evadida o excedida en su ejercicio.

### **14.3 RECOMENDACIÓN No.3 <sup>68</sup>**

Se recomienda a la empresa CARON SHOES incluir dentro de su Sistema de Control Interno lo relacionado con la LEY 1010 DE 2006, la cual trata sobre el acoso laboral, con la finalidad de prevenir posibles denuncias por parte de sus trabajadores.

---

<sup>68</sup> RECOMENDACIÓN No. 3 <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=18843>. Publicada en el Diario Oficial 46160 de enero 23 de 2006.

## 15 CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta el estudio realizado a la empresa CARON SHOES, resaltamos la importancia de aplicar un Sistema de Control Interno Administrativo en esta organización, para que se lleve a cabo una buena ejecución en la gestión administrativa y todo lo que de ello se derive, en este caso todo lo referente a la atención al cliente, definiciones de cargos y responsables entre otros, permitiendo así que la administración busque nuevos horizontes y por ende el crecimiento de la empresa.

Al llevar a cabo la implementación de su Sistema de Control Interno Administrativo, la empresa podrá hacer una adecuada segregación de funciones, permitiendo a la administración liberarse de muchas responsabilidades que no son pertinentes a esa área.

CARON SHOES es una empresa que lleva bastante tiempo en el mercado, lo cual nos da certeza de que tiene conocimientos y experiencia suficiente en el mercado de calzado, pero no da la importancia debida y oportuna a su marca de calzado a falta de un Sistema de Control interno Administrativo, lo cual los ha llevado a perder muchas oportunidades de crecer en el mercado, ya que, la marca representa un *good will* que al explotarlo, brindaría muchos beneficios y oportunidades a la empresa para lograr posicionarse en el mercado como una reconocida marca de calzado.

En algún momento de nuestras vidas laborales, las empresas, nuestra labor, pasan a ser nuestro segundo hogar, el cual debería despertar cierto sentido de pertenencia por la entidad, llevando a crear así un buen ambiente laboral, buscando garantizar que los empleados no pierdan motivación, ni su identidad laboral, todo lo contrario que lleguen a sentirse orgullosos y comprometidos con su empresa, permitiendo que el clima organizacional sea un ambiente agradable para todos y cada uno de sus miembros, todo lo anterior con base en una implementación y buena ejecución de un Sistema de Control Interno.

La Administración de CARON SHOES busca proyectarse, al crear metas tanto de carácter financiero, como también laboral y organizacional. Ya que, esto le va a permitir darle rumbo a la empresa, pues a diario se está compitiendo en un mercado donde las estrategias y la evolución hacen la diferencia.

Al darle la debida importancia a un Sistema de Control Administrativo, llevar a cabo su implementación y debida ejecución, podrán los ejecutivos de CARON SHOES crear controles para la contratación del personal, para que todo aquel

que sea seleccionado para desempeñar funciones en la empresa, cumpla con el perfil del cargo.

CARON SHOES, deberá estar a la vanguardia, al día y actualizado con todo lo que está pasando en el mercado de calzado, cosa que lograrían con un debido Sistema de Control interno Administrativo, lo cual les obliga a tener en buen estado sus instalaciones, puntos de venta, bodegas de almacenamiento, personal pertinentes a los cargos, buena y oportuna atención al cliente, etc.

Cabe resaltar que las instalaciones son la puerta de entrada de los clientes, por consiguiente el aspecto de estos juega un papel fundamental a la hora de competir, por lo tanto se debe aprovechar al máximo todo el mobiliario con que se cuenta; los avisos juegan un papel fundamental, los cuales deberían de lucir en un mejor estado, esto quizás puede llamar más la atención de los clientes para decidir usar más los almacenes.



## GLOSARIO

**ACTIVIDADES:** Son las acciones económicas o administrativas que se ejecutan en la empresa.

**CARGO:** Actividades a desempeñar por una persona.

**CALZADO:** Es la parte de la indumentaria utilizada para proteger los pies.

**COMERCIALIZADORA:** Actividad de comercializar productos o servicios.

**CONTROL INTERNO:** Proceso en el cual se desarrolla un conjunto de actividades para verificar, comparar y validar procedimientos, políticas y resultados, encaminados a alcanzar las metas y objetivos previstos por la empresa.

**DISEÑO:** Proceso previo de guía para la elaboración de un esquema para detectar y corregir posibles deficiencias en el control interno de la empresa.

**ESPECIFICAS:** Que es propio de una actividad.

**ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO:** Según El artículo 515 del Código de Comercio establece que “se entiende por establecimiento de comercio un conjunto de bienes organizados por el empresario para realizar los fines de la empresa. Una misma persona podrá tener varios establecimientos de comercio y, a su vez, un solo establecimiento de comercio podrá pertenecer a varias personas, y destinarse al desarrollo de diversas actividades comerciales”.

**FUNCIONES:** Ejercicio de un cargo o empleo.

**IMPLEMENTACION:** Evaluar actividades permitiendo la implementación del control interno.

**MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS:** Es donde se establece la jerarquía de los cargos de la empresa, de acuerdo a sus funciones y los métodos a realizar, encaminados al buen funcionamiento de la empresa.

**ORGANIGRAMAS:** Es la representación gráfica de la estructura de la empresa en la cual da la claridad de la jerarquía de los cargos.

**PROCEDIMIENTOS:** Forma de actuar dirigidas a la consecución de una meta.

**PUNTO DE VENTA:** Lugares donde el cliente tiene la posibilidad de conocer los productos a la venta.

**SCI:** Sistema de Control Interno.

## BIBLIOGRAFIA

- CEPEDA, Gustavo. Auditoría y Control Interno. Editorial Kimpres Ltda.1998.
- MARTINEZ VILLEGAS, Fabian. El Contador Pulico y la Auditoria Administrativa. Editorial Pac S.A. 1994.
- ESTUPIÑAN GAITAN, Rodriguez. Pruebas selectivas en Auditoria. Editorial Roesga. 1986. Segunda Edicion.
- RAMIREZ PADILLA, David. Contabilidad Administrativa Manual de Soluciones. Editorial Poligráfica. 1983.
- Código de Comercio, artículo 515.
- Constitución Política de Colombia 1991, artículo 209.
- Ley 87 de 1993, artículo 1 y 2.
- NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORIA, NIA 400.
- Normas Internacionales de Auditoría. Pronunciamientos técnicos. Emitidas por el Comité Internacional de Prácticas de Auditoría. Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. Sexta edición México 2001.
- TESIS: diagnostico e implementación de control interno en las áreas de facturación, cartera y tesorería a la cooperativa de trabajo asociado en asesorías empresariales "cooempresarial" por: adriana yuseth escobar mesa y leidy johanna parra Ortiz universidad del valle – 2007
- Valenzuela (2003). Seminario sobre la Nueva Visión del Control Previo
- Organización de empresas, análisis diseño y estructura; "manuales administrativos: guía para su elaboración" franklin fincowsky enrique benjamín méxico, fca – unam; sistemas administrativos gòmez ceja, méxico, mc grawhill 1997.

## FUENTES DE INTERNET

### Consultadas y usadas

- ✓ <http://www.temapromotion.com/ventas/gpv/gestor-punto-de-venta.htm>
- ✓ <http://www.oocities.org/es/smdiazg/gestrategica/trabaestra1.htm>
- ✓ <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=18843>.  
Publicada en el Diario Oficial 46160 de enero 23 de 2006.
- ✓ [http://www.laguajira.gov.co/web/index.php?option=com\\_content&view=article&id=231&Itemid=98](http://www.laguajira.gov.co/web/index.php?option=com_content&view=article&id=231&Itemid=98)