



Los procesos de control interno aplicables a la empresa Bana Insumos para contribuir a la adecuada gestión de los inventarios

Stefanía Sánchez Tamayo

Monografía presentada para optar al título de Especialista en Auditoría y Control de Gestión

Asesor

Andrés Vásquez, Especialista (Esp) en Revisoría Fiscal, Finanzas Corporativas y
Maestrando en Tributación y Derecho Tributario

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Económicas
Especialización en Auditoría y Control de Gestión
Medellín, Antioquia, Colombia
2024

Cita

(Sánchez Tamayo, 2024)

Referencia

Estilo APA 7 (2020)

(Sánchez Tamayo, 2024). *Los procesos de control interno aplicables a la empresa Bana Insumos para contribuir a la adecuada gestión de los inventarios* [Trabajo de grado especialización]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.



Especialización en Auditoría y Control de Gestión, Cohorte XI.



Biblioteca Carlos Gaviria Díaz

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Dedicatoria

Dedicado a mi familia y personas que me han apoyado en mi proceso formativo, especial gratitud con todos los profesores de la Facultad de Ciencias Económicas sede Posgrados que participaron en éste, mi proceso formativo, y guiaron el desarrollo de esta consultoría.

Agradecimientos

A Dios, por la fortaleza dada.

Tabla de contenido

Título.....	3
Planteamiento del problema.....	3
Descripción.....	3
Formulación.....	4
Justificación.....	4
Objetivos.....	5
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos.....	5
Marco de referencia.....	6
Marco legal.....	6
Marco teórico.....	7
Marco conceptual.....	12
Diseño metodológico.....	12
Tipo de monografía.....	12
Instrumentos.....	13
Diagnóstico de la organización.....	16
Matriz de riesgos.....	20
Flujograma de control interno corporativo.....	21
Ventaja competitiva para Bana Insumos.....	27
Herramientas de control interno enfocadas en la gestión de los inventarios de Bana Insumos.....	28
Conclusión general.....	31
Referencias bibliográficas.....	33

Cronograma.....35

Resumen

En las empresas que se dedican al comercio de diferentes productos y materias primas, se vuelve indispensable darles un adecuado manejo a los inventarios, debido a que conforman una importante parte del capital de trabajo. Además, por el tipo de actividad que la empresa desarrolla, se hace indispensable representar de manera fidedigna el valor de la partida de inventarios en las partidas contables. Por lo tanto, cobra mucha relevancia ejercer control sobre los inventarios, garantizando de esta manera la gestión logística y sistemática, y, por ende, razonabilidad en los estados financieros.

Palabras clave: Inventarios, capital de trabajo, control interno, gestión logística, contabilidad, estados financieros

Abstract

In companies engaged in the trade of various supplies and raw materials, it becomes essential to properly manage inventories, as they constitute a significant part of working capital. Furthermore, due to the nature of the business activity, it is crucial to accurately represent the value of inventory items in the financial accounts. Therefore, controlling inventories becomes highly relevant, ensuring logistical and systematic management, and, as a result, accuracy in financial statements.

Keywords: Inventories, working capital, internal control, logistics management, accounting, financial statements.

Introducción

Cuando se decidió cuál era el tema que se quería abordar en el desarrollo de la monografía, se tuvo la necesidad latente de abordar la importante parida que representan los inventarios en los estados financieros de una empresa. Exclusivamente, conociendo de primera mano el caso de Bana Insumos, y a manera de desarrollar una consultoría para la empresa, en la cual se abordará íntegramente el tema de los inventarios desde el punto de vista del control interno, y cómo las herramientas que éste ofrece pueden ayudar a dar un manejo más adecuado a los inventarios desde diferentes puntos de vista. Simultáneamente, se hizo necesario buscar cuáles eran los procesos de control interno aplicables al tema de los inventarios, partiendo de la situación que la empresa presentaba en el momento inicial, evaluando así mismo los riesgos asociados y por último, demostrar cuáles serían las ventajas que traería a Bana Insumos en su gestión interna de los inventarios, siendo ese el fin último de la presente consultoría.

1 Planteamiento del problema

Se identificó una problemática en la empresa Bana Insumos, la cual es una empresa comercializadora de los diferentes insumos necesarios para la producción de banano para la exportación, relacionada con la gestión que ejerce sobre sus inventarios, los cuales son su mayor activo y de los que depende la operación de la empresa. Durante el desarrollo de la presente consultoría se va a buscar cuáles son esos procesos y control interno que debería implementar la empresa en mención, para tener un mayor control sobre los inventarios. Minimizando de esta manera las posibles pérdidas o algún riesgo de confusión entre las diferentes referencias.

1.1 Descripción

En la búsqueda de una más amplia visión de los diferentes procesos de control interno, se pudo evidenciar que existen en la literatura relacionada con los temas anteriormente mencionados, diferentes técnicas y herramientas muy útiles para darle una adecuada gestión a los inventarios, y que pueden llegar a traer grandes beneficios para la compañía. Con lo dicho anteriormente se pudo identificar que hay situaciones y problemáticas que Bana Insumos debe enfrentar para llegar a darle un manejo adecuado a sus inventarios, los cuales, representan uno de los rubros principales que conforman el capital de trabajo, y así mismo, los estados financieros, ya que se trata de una empresa comercializadora.

Tal como lo menciona el autor Estupiñán en su publicación sobre el control interno, haciendo referencia a una definición muy clásica del control interno: “el control interno

comprende el plan de la organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la organización” (Estupiñán, 2012). De lo anterior podemos inferir entonces la importancia que representa para una organización comercializadora, la protección de sus activos en especial los inventarios, además de la verificación de la razonabilidad y confiabilidad de la información financiera que se deriva de dicho rubro, y así mismo, el desarrollo y adhesión a políticas que permitan su adecuado control y salvaguarda por medio de su cumplimiento.

De no implementar las herramientas de control interno y revisión permanente, relacionadas con los inventarios, podría tenerse el riesgo de errores relacionados el reconocimiento inicial y posterior, al igual que las bajas en cuenta, y en general con cada una de las afirmaciones contenidas según los principios contables, lo cual está estrechamente relacionado con las diferentes variables que acompañan la información de inventarios tales como: cantidades, lotes específicos, edad de vencimiento, entre otros, situación que si se viera afectada por el desconocimiento del estado actual de dichos inventarios por referencias o de las necesidades relacionadas con algún inventario en específico podrían suponer dificultades a la hora de gestionar el negocio, no sólo hablando específicamente de inventarios, sino también para gestionar los diferentes flujos de caja, y las mismas necesidades de capital de trabajo de la empresa. Por los motivos anteriormente expuestos se puede inferir que las ventajas administrativas, logísticas y hasta gerenciales de tener establecido un adecuado sistema de control interno son latentes, si se compara el momento actual, con el que se le va a dar a futuro a los inventarios.

1.2 Formulación

¿Cuáles son los procesos de control interno que se deben implementar en la empresa Bana Insumos para garantizar la adecuada gestión de los inventarios?

2 Justificación

La importancia que reviste la presente consultoría es notable, puesto que en todo el tiempo que la empresa lleva efectuando operaciones comerciales no se ha realizado una evaluación profunda y de manera concienzuda de los procesos de control alrededor de sus inventarios, los cuales representan uno de los rubros más importantes en su estructura financiera al tratarse de una empresa comercializadora, por lo tanto, se trata de un trabajo novedoso para Bana Insumos.

En cuanto a asuntos teóricos y metodológicos, se espera aportar a Bana Insumos una hoja de ruta que apoye la gestión contable y financiera de sus inventarios con herramientas que pueden ser implementadas de manera gradual, por ende, la mejora en la gestión de los inventarios puede darse paulatina y escalonadamente. En cuanto a asuntos teóricos, se va a revisar la bibliografía existente para buscar fundamentar la gestión del control interno de los inventarios con las más procedentes y pertinentes herramientas de control, para así, proponer también una estructura metodológica que se centre en la diligencia, trámite y gestión de los inventarios.

Se busca entonces hacer un aporte a la empresa, tanto teórico como metodológico, que pueda servir como una hoja de ruta para hacer la gestión contable de sus inventarios de una manera más adecuada, que llegue a ser provechosa para todos los niveles de la organización tal como se mencionó anteriormente. Pero principalmente, la presente consultoría se encuentra centrada en proponer controles de tipo administrativo y contable, controles internos para la gestión de los inventarios en todas sus etapas, estableciendo procedimientos enfocados en el

personal y la supervisión permanente, de modo que se pueda cumplir el fin último: influir de manera positiva en el ciclo de los inventarios, conocerlo y apoyarse en ello para ejercer una adecuada gestión de estos.

3 Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseñar los procesos de control interno adecuados para garantizar la gestión contable en el ciclo de los inventarios de la empresa Bana insumos S.A.S

3.2 Objetivos específicos

Diagnosticar la situación actual de la empresa en lo relacionado a los inventarios y cómo ha sido su manejo.

Diseñar un mapa de riesgos para el control de inventarios para la empresa de Bana insumos.

Diseñar un mapa de procesos para el control de inventarios para la empresa de Bana insumos.

Justificar la ventaja que representa para la empresa Bana Insumos el ejercer adecuado control sobre sus inventarios

Relacionar diferentes herramientas de control interno y su respectiva aplicación metodológica enfocada en la adecuada gestión de los inventarios en la empresa Bana Insumos S.A.S.

4 Marco de referencia

4.1 Marco legal

Si se busca en las diferentes normas emitidas tanto por los gobiernos, como por entidades que reglamentan el hacer contable, puede encontrarse que existen diversas normativas, conceptos y doctrinas enfocadas y que en cierta forma regulan el tema de los inventarios, en cuanto a su reconocimiento, medición y revelación en los estados financieros, y que actualmente son las que gozan de mayor conocimiento y aplicación.

Una de las normas que más visibilidad tiene en el ámbito internacional es la NIC 2, cuya temática se centra en el tratamiento contable de los inventarios, tema muy similar a este se manejó en el pasado con el decreto 2649 de 1993 que por muchos años reglamentó la contabilidad en Colombia. Pero el tema del tratamiento contable se sale un poco del tema central que se busca exponer en el presente trabajo, por lo tanto, resulta preferible buscar en otros recursos que hayan regulado de manera más amplia los inventarios, en este punto resulta imprescindible mencionar y ahondar en uno de los estándares internacionales de mayor influencia: el modelo COSO.

El modelo COSO es un marco de referencia enfocado en la evaluación del control interno de la empresa que ha tenido varias versiones y actualizaciones desde el año 1992. Se basa principalmente en cinco componentes que fueron definidos para el control interno y son los siguientes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y, actividades de monitoreo.

Asociados a estos componentes, van ligados algunos principios que garantizan el establecimiento de un adecuado sistema de control interno que van desde la integridad y valores éticos de cada uno de los miembros de la organización, el compromiso y desarrollo del talento humano, la conservación de los individuos comprometidos con las responsabilidades, hasta la identificación y valoración de los diferentes riesgos, pasando incluso por la definición de actividades de control que puedan contribuir a la mitigación de los diferentes riesgos. Todos estos principios son aplicables a la problemática que se describe para Bana Insumos en torno a la identificación de posibles riesgos, y el enfoque que tiene de mejorar cada día la gestión contable eficiente de los inventarios.

Por último, resulta importante destacar que existen normas contables para la valoración que están relacionadas con los diferentes sistemas de inventarios, como son los sistemas periódicos y permanentes, los cuales tienen una relación directa con la necesidad de establecer procedimientos de control para los inventarios, en ellos intervienen temas como son los conteos físicos, hasta el registro constante de las existencias a través de un sistema de inventarios en el cual se conocen cantidades, ubicaciones y otros detalles en tiempo real.

En conclusión, puede decirse que el tema de los inventarios ha tenido bastantes desarrollos normativos y se cuenta con diferentes marcos metodológicos que permiten abordarlos de acuerdo con las necesidades de la empresa, y que tal como se mencionó anteriormente hacen un gran aporte al objetivo principal, y a cumplir con los objetivos específicos del presente trabajo de investigación.

4.2 Marco teórico

Gestionar contablemente de una forma adecuada los inventarios en cualquier sociedad dedicada a la comercialización de diferentes materias primas, insumos, productos intermedios o productos terminados cada vez se hace más necesario para garantizar su sostenibilidad y operación en el tiempo, ya que los inventarios son una de las partidas que conforman el capital de trabajo y por ello presentan gran influencia en las cifras de los estados financieros. En este punto entonces es posible vislumbrar una importante herramienta para la gestión: el control interno

Pueden empezar a surgir en este momento preguntas relacionadas con ¿cuáles son esos procedimientos de control interno que podrían acoger la empresa Bana Insumos para gestionar de una manera más adecuada sus inventarios?, ¿cuál es la situación actual de la empresa en lo referente a este tema? Y, ¿qué ventajas traería consigo para Bana Insumos establecer proceso de control interno relacionado con los inventarios? Son precisamente estos interrogantes los que se busca responder durante el desarrollo de la presente investigación.

El autor Horacio Aguiar menciona en una de sus publicaciones sobre el control interno, que el efectivo control sobre los inventarios debe comenzar por una adecuada selección de proveedores que tengan las capacidades para abastecer la organización y hacerlo con los requerimientos de la organización que demanda los productos, posterior a ello, tener la capacidad para monitorear los procesos logísticos derivados de las negociaciones, por último, se menciona la importancia de establecer controles que proporcionen seguridad para descubrir manipulaciones

que pretendan ocultar faltantes de las mercancías, ajustes no procedentes y se enuncia la importancia de los documentos base que se deberían generar en toda negociación con proveedores. (Aguiar, 1997)

Lo enunciado anteriormente es de gran importancia para esta consultoría, puesto que Aguiar se refiere a que los documentos base generados en las negociaciones deben expresar los movimientos de las cantidades y ser pre numerados de modo que permita control permanente, asegurando así la integridad de la información. Así mismo, reviste gran importancia la labor que llevan a cabo los almacenistas que tienen el acceso a las mercancías. Como se puede ver, la gestión adecuada de los inventarios depende en un principio, de labores sencillas, pero los beneficios de su aplicación son evidentes para las organizaciones.

De otro lado, se ha mencionado líneas arriba que la sostenibilidad de la empresa y también su crecimiento en el futuro dependen de las diferentes acciones que tome para mejorar diferentes aspectos del negocio, no sólo hablando específicamente de inventarios, debido a que es aplicable a otros aspectos que intervienen en las organizaciones y que también son muy importantes. Continuando con el control interno, se menciona en el artículo Visión integral del control interno:

Es importante para todo tipo de organización buscar la implementación del Control Interno de tal forma que facilite a la alta dirección el logro de las metas y los objetivos fijados en contexto con su particular planeación estratégica. Es de vital trascendencia que el Control Interno forme parte de la estructura de las organizaciones y permita de igual forma a contribuir a alcanzar

los objetivos de operación, información y cumplimiento, al mismo tiempo que busque de manera razonable salvaguardar los activos. (Montoya, 2016)

De ahí que se haya dicho que la implementación del control interno, especialmente en lo referente a los activos, como son los inventarios, trae consigo beneficios para la empresa también en términos de crecimiento y de alcanzar los objetivos que se encuentran establecidos en la visión. Es decir, es una condición necesaria para acompañar el crecimiento empresarial, contar con el personal adecuado en términos de llevar a cabo procesos de control interno, y por tal motivo, es relevante que en las organizaciones haya segregación de funciones en los diferentes niveles.

En cuanto a la segregación de funciones, menciona el autor Pereira Palomo, que la segregación de funciones en los procesos relacionados con compras, inventarios y cuentas por pagar, las cuales son las partidas que conforman el capital de trabajo de la compañía, debe ser una condición apenas básica para que la empresa trascienda a la implementación de herramientas de control interno relacionadas con estos tres rubros. Por lo tanto, menciona adicionalmente el autor que cada área debe tener una segregación específica. Los departamentos de compras no deben recibir ni pagar, el almacén no debe comprar ni pagar, y la tesorería no debe comprar ni gestionar movimientos de los inventarios (Pereira, 2019). Por tal motivo, la salvaguarda de los inventarios está en cabeza de los encargados del almacén, y tienen apoyo en los diferentes sistemas de información con los que cuenta la empresa.

En este momento se puede empezar a evidenciar que los inventarios son una parte muy importante en los estados financieros de una empresa comercializadora, y aún más, en la continuidad de las operaciones de la empresa, al ser parte integral del capital de trabajo. Se mencionó anteriormente que su gestión está en cabeza de los encargados de los almacenes, pero es evidente que es un rubro que debe ser monitoreado constantemente por otras áreas de la compañía, para garantizar la razonabilidad de las cifras y la validación de los inventarios. En este punto es donde radica la importancia de los diferentes procesos de control interno.

Apoyando lo anterior, se pudo encontrar un artículo de revista de la universidad Santo Tomás donde se menciona: “cuando en las empresas no se generan controles, ni procesos de monitoreo que potencialicen su continuidad en el mercado, no se fijan valores y principios éticos bajo los cuales deban actuar sus empleados y, por último, no se contrata profesionales idóneos; es lo que lleva a una mala administración, evidenciándose una omisión de hechos, apropiación indebida de los inventarios, destinación incorrecta de los recursos, estafas, robos, manipulación y falsificación de los registros contables” (Carmona Zapata, pág. 40).

Por lo cual se puede ver que son diferentes los autores que sustentan la relación directa existente entre ejercer control sobre las operaciones de la compañía y su sostenibilidad operacional en el tiempo. En palabras de las autoras Torres, Mendoza y Ramírez en la revista Observatorio de economía Latinoamericana, “La administración del inventario es un tema central para evitar problemas financieros en las organizaciones, es un componente fundamental en la productividad de una empresa, ya que es el activo corriente de menor liquidez que manejan y que además contribuye a generar rentabilidad. Es el motor que mueve a la organización, pues es la

base para la comercialización de la empresa que le permite obtener ganancias” (Estrella, 2019) donde se puede evidenciar la importancia de controlar los inventarios para obtener buenos resultados financieros.

Otros autores, como es el caso del ingeniero Humberto Guerrero, han analizado el tema de los inventarios en diferentes publicaciones y desde la academia, tocando diversos temas como son los modelos de inventarios, modelos determinísticos y sistemas de inventarios. En una de sus publicaciones menciona que la sociedad actual, siempre está imponiendo nuevos retos a nivel profesional y personal, por tal motivo, los factores como son el tiempo, la eficiencia y la eficacia se han vuelto factores primordiales en los procesos de optimización de las organizaciones; En este orden de ideas los conceptos de inventarios, producción, recursos financieros y políticas de inventarios han adquirido nuevos matices acordes con las actuales necesidades (Guerrero, 2012).

La posición de ingeniero Guerrero, con su vasta experiencia en temas de inventarios representa una base sólida para sustentar la idea central de la presente investigación ya que resalta la importancia que manifiestan los inventarios y las eficacias que la empresa pueda alcanzar con su adecuada gestión. La adecuada gestión de los costos y el control que se pueda ejercer sobre ellos son procedimientos que van en función de la ya mencionada salvaguarda de los activos.

Ahora bien, el enfoque de esta investigación está ligado al control interno y a los diferentes procedimientos de monitoreo que se deben diseñar para dar un mejor manejo a la empresa Bana Insumos en lo referente a los inventarios, por tal motivo, se deben resaltar las herramientas de control interno expuestas por el autor Blanco Mantilla las cuales son la

supervisión, reporte, diseño, evaluación, valoración y permanente auditoría de los sistemas sobre los que se busca ejercer control (Mantilla, 2012). Son estos mismos los que aplican al control de inventarios. Por tal motivo, para esta investigación se debe conocer los antecedentes de Bana Insumos, y evaluar su proceso paso a paso, evaluando esos aspectos en los cuales se puede mejorar.

Para tal fin resulta de gran ayuda encontrar referencias que presenten los principales conceptos y técnicas cualitativas y cuantitativas para ejercer control directamente sobre el rubro de los inventarios, un recurso valioso es la publicación del autor Vidal Holguín, donde menciona que otra preocupación de las empresas es el riesgo de obsolescencia, ciclos de vida, dónde almacenar y lo relacionado con la cadena de abastecimiento (Holguin, 2010) temas que de una u otra manera deben considerarse para proponer controles que influyan directamente en los inventarios.

Debe ser claro también que existen diversos tipos de inventarios de los que las empresas pueden mantener, por lo tanto, las herramientas de planificación para gestionar los inventarios van a presentar ligeras diferencias. Para el caso puntual de Bana Insumos los inventarios físicos son un procedimiento efectivo para apoyar el proceso de los inventarios. Hay que mencionar que esta no es una revisión meramente numérica, sino que se pueden evaluar aspectos cualitativos asociados a los inventarios de la siguiente manera:

Estos procedimientos son descritos de la siguiente manera: permite corroborar la presencia real de los bienes almacenados y verificar su estado y condiciones de seguridad. Dentro

de este inventario no sólo se deben relacionar existencias, sino que también se realiza la valoración de estas como parte del activo de la organización (Pareja, 2015, pág. 25).

Para finalizar, es posible concluir que la adecuada gestión de los inventarios reviste una importancia significativa desde varios puntos de vista en la organización debido a que forman parte integral de los activos, y así mismo de su capital de trabajo. En una publicación de la revista mexicana *El Economista* lo describen de la siguiente manera:

La correcta administración del nivel de los inventarios puede ser un factor de éxito o fracaso de una empresa. Con tal fin debe establecer políticas y procedimientos en los procesos que tienen que ver con la administración de los inventarios. Dentro de dichas políticas deben incluirse los controles necesarios para prevenir y detectar los riesgos implícitos a el material respectivo. En consecuencia, es importante conocer dichos riesgos (*El Economista*, 2016).

Es justo en ese aspecto donde se centrará la presente investigación, buscando cuáles son esas políticas y procedimientos que resultan aplicables y beneficiosos para Bana Insumos en la gestión de sus inventarios.

4.3 Marco conceptual

Inventarios: Asiento de los bienes y demás cosas pertenecientes a una persona o comunidad, hecho con orden y precisión. (RAE, 2024)

Control interno: es un procedimiento que se enmarca en el control de recursos y activos de una empresa, y sirve para llevar un registro sobre su actividad y trazabilidad. (Economipedia, 2020).

Gestión: es un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo de maximización de recursos. (Economipedia, 2024)

Proveedores: Es a aquella persona física o jurídica que suministra profesionalmente un determinado bien o servicio a otros individuos o sociedades, como forma de actividad económica y a cambio de una contraprestación. (Economipedia, 2024)

Procedimientos: el método a través del cual se llevan a cabo ciertas acciones determinadas, que forman parte de un mismo proceso. (Brainly, 2023)

Valoración: Por medio de diferentes conceptos se reconoce el valor de cierto inventario, en el cual se incluye su costo de adquisición y demás expensas necesarias que se dan durante la negociación. (Info Inventario, 2024)

5 Diseño metodológico

5.1 Tipo de monografía

Consultoría. Se presentan las conclusiones del análisis de experiencias y procesos de diagnóstico e intervención, empleados en empresas o instituciones, aplicando los conocimientos particulares del programa de especialización. En ella se debe incluir la descripción del problema que se aborda, qué es lo que recomienda la teoría al respecto, cómo lo enfrentan las instituciones o empresas y un aporte crítico al respecto.

5.2 Instrumentos

5.2.1 Guía de observación

A continuación, se desarrolla una guía de observación que busca, por medio de la descripción de ciertas actividades relacionadas con los inventarios de Bana Insumos con el objetivo de tener una visión más clara sobre los procesos que son aplicados actualmente al interior de la empresa.

Actividades	Calificación					Observación
	1	2	3	4	5	
Selección de proveedores de acuerdo con el tiempo de entrega, calidad y precio				X		El director comercial solicita 3 cotizaciones de compra. primeramente, se evalúa el precio en el mercado, segundo la calidad de los productos. Por ejemplo, cartón, compost, plásticos, tabla de composición y dosis de los fertilizantes. Distancia de los posibles proveedores y tiempo de entrega.

Recepción de la mercancía			X		Al momento de recibir la mercancía se valida que el transporte entregue la respectiva remisión para validar en el sistema la orden de compra y factura, igualmente se revisa que las cantidades entregadas sean las relacionadas en la remisión y en caso de tener novedades se deja por escrito, con firma y se le envía a la persona encargada de compras para su respectiva reclamación al proveedor. Se deja por escrito, pero no hay acta mensual.
Verificación de la calidad de la mercancía		X			Cuando se recibe la mercancía se verifica la cantidad solicitada con la orden de compra y se toma una muestra de la mercancía que si cumpla con las especificaciones técnicas y a los días se verifica la calidad de los productos que cumplan con los estándares de calidad.
Almacenamiento de la mercancía			X		Se observa que no hay un orden en la bodega para que el almacenamiento sea por tipo de material y referencia, adicionalmente, no están codificados los racks y esto genera desorden.
Verificación de los inventarios obsoletos y vencidos		X			Hace un año que no se actualiza la información. Se tienen identificados físicamente cuales son los vencidos y los que presentan deterioro.
Registro de la mercancía				X	Desde una orden de compra se solicita los productos por parte del encargado de compras.
Control de la mercancía			X		Además del sistema se tiene un cuadro en el drive para tener segundo soporte del control, ya que cuando se va la energía eléctrica no se puede facturar una vez entregados los productos.
Gestión de la salida de la mercancía de la bodega			X		A raíz de que se han presentado novedades en los despachos, la persona encargada de la operación, y la persona que hace las facturas están revisando los pedidos antes de salir. Se valida cantidad de la factura o remisión vs la cantidad física a despachar, esto se hace con el fin de no presentar diferencias en los despachos.
Proceso de revisión para dar de baja a los inventarios obsoletos, vencidos y de pérdida	X				Hay muchos productos obsoletos que son de referencias de frutas que ya no salen al mercado internacional, se encuentra pendiente la definición final de estos productos, dado que son de bajo movimiento se está haciendo gestión con los directores de fincas y clientes para solicitar nota crédito al proveedor.
Efectividad de las tomas físicas de inventario				X	Se realiza cada tres meses una toma aleatoria, ya sea solicitada por la gerencia o por el departamento de contabilidad, y se realiza uno anual para cierre contable
Frecuencia con la que se realizan			X		Las tomas físicas se hacen de manera trimestral

las tomas físicas					
Seguimiento a los costos de los inventarios			X		Cada 15 días el director de compras verifica los costos del inventario tanto en entradas como salidas. Dado que puede haber errores en cuanto a distribución de costos o error en los precios registrado en las entradas de mercancía.
Gestión de las órdenes de compra			X		Las ordenes de compras son generadas por el área de compras de acuerdo con los consumos o requerimientos puntuales por parte de la comercializadora internacional, se envía al proveedor y se hace su respectivo seguimiento de entrega final a la bodega o directamente a los productores de banano.
Seguimiento a las diferencias halladas en conteos y muestras de inventarios		X			Se verifican las entradas y salidas de las referencias. A parte, se revisa la última toma que se tenga en una fecha determinada, hasta hallar las diferencias. Cuando la humedad afecta al producto se deja hasta agotar la existencia para ajustar.
Control de despachos en el momento de la facturación			X		Dos personas revisan la factura vs lo que se va a despachar físicamente para no presentar novedades, la persona que recibe el producto firma la remisión del despacho.
Sistema de vigilancia				X	Hay un sistema de monitoreo por cámaras en tiempo real
Sistema de inventario			X		Promedio ponderado

La guía de observación aplicada a través de una prueba de recorrido o “Walk Test” presentada anteriormente, tiene una utilidad clave para hacer seguimiento a diversos aspectos relacionados con las operaciones logísticas y de inventarios dentro de Bana Insumos. Y con las observaciones que se detallan se busca contribuir de manera significativa en la optimización de las diferentes actividades y la mejora continua.

Algunos de los aspectos más relevantes que se busca abordar es la mejora en la gestión de proveedores y compras, el control de los inventarios y las diferentes mercancías de las que dispone la empresa, el control de las salidas y despachos, las tomas físicas de inventarios, el

análisis de su deterioro, y, por último, el seguimiento de costos y eficiencia en el manejo financiero.

De esta manera, se estarían siguiendo criterios objetivos en la selección de los proveedores, una gestión rigurosa en cada etapa del proceso, desde la recepción de las mercancías, hasta su venta. La validación de las cantidades de producto entre la factura y la mercancía que se despacha, las tomas físicas que garantizan que los registros contables sean confiables y que se puedan realizar los ajustes oportunos que garanticen la integridad y las demás aseveraciones propias de la información contable. Por último, el seguimiento a los costos de los inventarios de la empresa puede permitir identificar errores que van a tener incidencia en la rentabilidad de la empresa. Ayudando así a evitar pérdidas de tipo financiero y garantizar una adecuada gestión de los recursos y el capital de trabajo.

De otro lado, la escala de calificación de 1 a 5 propuesta para la guía de observación busca ser una herramienta útil en el momento de evaluar de la manera más objetiva posible cada una de las actividades clave dentro del proceso de inventarios y la gestión de compras. Permitiendo apreciar la calificación de cada una de las actividades de manera más clara. Siendo el 1 la calificación más baja, y el 5 la más alta. Para estos rangos numéricos se sugiere la siguiente clasificación: 1 manejo deficiente, 2 regular, 3 poca gestión, 4 se gestiona y 5, excelente gestión.

Los extremos 1 y 5, denotan la nula y la excelente gestión respectivamente, mientras que la graduación intermedia permite realizar una evaluación con más matices, reconociendo que existe una gestión, pero hay procesos que se deben mejorar o se les puede sacar un mayor provecho.

Para la presente guía de observación se definieron 17 actividades que ayudan a tener una visión más clara de la empresa en cuanto al proceso de compras, al proceso logístico, de almacenamiento, los costos y la posterior venta. De estas actividades, se pudo encontrar que un 5.9% presentan un manejo deficiente y 11.8% muestran una excelente gestión. Las otras 14 actividades, que representan un 82.4% tienen calificaciones intermedias, y se les debe prestar especial atención en la ejecución de la presente consultoría. A continuación, se pueden evidenciar los resultados de los que se habló anteriormente:

% de actividades	5,88%	23,53%	35,29%	23,53%	11,76%
Calificación	1	2	3	4	5
	Manejo deficiente	Regular	Poca gestión	Se gestiona	Excelente gestión

Por tanto, garantizar una operación fluida y eficiente en la gestión de los inventarios desde el proceso de compras hasta su venta va a facilitar la gestión estratégica de este importante componente del capital de trabajo, promoviendo además transparencia en las operaciones, y ayudando a identificar las áreas o tareas específicas en las que se debería mejorar para optimizar la gestión de los recursos y optimizar la operación de Bana Insumos. Así mismo, la elección de la escala de 1 a 5 en la proporciona una interpretación ágil y clara de los resultados, facilitando así mismo su tabulación y construcción de estadísticas.

5.2.2 Encuesta

Interrogantes	Calificación
¿Una vez se recibe la mercancía se cotejas las unidades recibidas con la orden de compra?	
¿Se hace una verificación de las referencias de acuerdo con la remisión de entrega de los inventarios?	
¿Se hace verificación de las cantidades recibidas con respecto a lo solicitado?	
¿Se hace reporte inmediato al proveedor sobre las mercancías averiadas durante el transporte?	
¿Hay una trazabilidad sobre la empresa encargada de la logística y el transporte de los inventarios hasta las bodegas de Bana Insumos	
¿Existe una codificación establecida para los inventarios que facilite su ubicación e identificación en la bodega?	
¿Existe una codificación por grupo e ítems con su respectiva cuenta contable en el sistema de información?	
¿Se utiliza algún método de inventarios para manejar las	

Interrogantes	Calificación
entradas y salidas?	
¿Se tiene algún control para gestionar los vencimientos y obsolescencias de los diferentes inventarios presentes en la bodega?	
¿Se realizan tomas aleatorias de inventarios y sus ajustes correspondientes?	

5.2.3 Calificación

Se pide calificar de 1 a 5 las anteriores preguntas referentes al manejo físico y sistemático de los inventarios en Bana insumos

- 1: No sabe ____ No existe____
- 2: Está en proceso
- 3: Existe
- 4: Existe, se conoce y se aplica en general
- 5: Cumple plenamente y se evidencia

Una vez ejecutadas las encuestas a 6 de los colaboradores que participan en el proceso de compras, gestión de los inventarios y realizada la tabulación se pudieron obtener los siguientes resultados:

Interrogantes	Encuesta						Promedio estadístico
	A	B	C	D	E	F	
¿Una vez se recibe la mercancía se cotejas las unidades recibidas con la orden de compra?	5	5	5	3	5	3	4,33

¿Se hace una verificación de las referencias de acuerdo con la remisión de entrega de los inventarios?	4	5	4	4	5	4	4,33
¿Se hace verificación de las cantidades recibidas con respecto a lo solicitado?	5	5	5	4	5	4	4,67
¿Se hace reporte inmediato al proveedor sobre las mercancías averiadas durante el transporte?	5	5	5	4	5	5	4,83
¿Hay una trazabilidad sobre la empresa encargada de la logística y el transporte de los inventarios hasta las bodegas de Bana Insumos?	3	3	3	3	3	3	3,00
¿Existe una codificación establecida para los inventarios que facilite su ubicación e identificación en la bodega?	2	2	2	1	2	1	1,67
¿Existe una codificación por grupo e ítems con su respectiva cuenta contable en el sistema de información?	2	3	3	3	2	3	2,67
¿Se utiliza algún método de inventarios para manejar las entradas y salidas?	4	3	4	3	3	3	3,33
¿Se tiene algún control para gestionar los vencimientos y obsolescencias de los diferentes inventarios presentes en la bodega?	3	3	3	3	2	1	2,50
¿Se realizan tomas aleatorias de inventarios y sus ajustes correspondientes?	5	3	5	5	4	3	4,17

Para analizar los resultados obtenidos en las encuestas que se realizaron se puede acudir al promedio estadístico de las respuestas dadas por cada uno de los responsables. Se pudo encontrar

promedios muy altos, con una calificación de más de 4, lo cual denota que hay un alto cumplimiento del aspecto que se evalúa. Por el contrario, también se identificaron ciertos aspectos en los cuales el promedio de la calificación es muy bajo, por lo tanto, este sería un aspecto para mejorar.

En cuanto a la conciliación de las mercancías y la verificación de las referencias con la orden de compra, la mayoría de las respuestas fueron muy positivas, indicando que hay cumplimiento de esta tarea dentro de la organización y que es un proceso que casi siempre se ejecuta, pero en los casos que no se ejecuta podría llevar a errores en el control de los inventarios.

En cuanto al reporte de las mercancías averiadas durante el transporte, las respuestas fueron muy positivas, casi todas las calificaciones fueron de 5, lo que indica que la empresa tiene establecido un buen procedimiento para reportar las mercancías dañadas inmediatamente entre sus prácticas empresariales. Este aspecto es relevante pues tiene influencia en la calidad que se le ofrece a los clientes.

Los aspectos en los cuales Bana Insumos debería mejorar serían entonces según las calificaciones obtenidas, el seguimiento y trazabilidad a la empresa de logística que realiza el transporte terrestre de las mercancías. Este aspecto es relevante puesto que la falta de seguimiento puede llevar a problemas con la pérdida de los inventarios o generar inconvenientes con la disponibilidad de los inventarios, tanto los comprados como los que ya fueron vendidos.

Otros aspectos que requieren mejoría son los relacionados con la codificación de los inventarios que permita su identificación, la codificación por tipo de ítem y que se refleje en las diferentes cuentas contables, el método de inventarios y la gestión de las fechas de vencimiento y caducidad. Como se puede observar, se obtuvieron variadas calificaciones en los anteriores

aspectos, de esto se puede concluir que hacer un adecuado manejo de los inventarios, en cuanto a su codificación y manejo de lotes, traería para Bana Insumos grandes ventajas en cuanto al manejo que le da en su sistema de información.

En conclusión, se pudo identificar por medio de la encuesta que Bana Insumos tiene unos aspectos con grandes fortalezas, propias de toda la experiencia acumulada en los años que experiencia que tiene acumulados en el sector, pero presenta también áreas a mejorar, las cuales son puntos críticos que deben abordarse para mejorar la eficiencia del control de los inventarios. Por lo tanto, la implementación de un sistema de codificación estructurado, mejorar la trazabilidad de los productos durante el transporte y reforzar el control de obsolescencias y vencimientos con procedimientos claros y bien documentados, son acciones clave que podrían en gran medida el control interno ejercido en el manejo de inventarios.

5.3 Diagnóstico de la organización

La empresa Bana Insumos cuenta con una trayectoria de 6 años en el mercado, y su origen se da por la necesidad sentida por parte de los productores de banano tipo exportación que se cultiva y procesa en la zona bananera del departamento del Magdalena. Actualmente, la compañía tiene presencia en el municipio de Ciénaga y Apartadó, adicionalmente con sus oficinas administrativas en la ciudad de Medellín. Es una empresa que ha experimentado un notable crecimiento y está en la búsqueda constante de ser más competitiva en la zona bananera. En el presente tiene un nivel alto de ingresos y genera pocos gastos asociados al personal. Debidos a las altas exigencias del sector al cual están dirigidos sus productos, sólo tiene un proveedor exclusivo para algunas referencias. La compañía cuenta con un personal confiable y

comprometido a la organización, lo que le ha permitido crecer y mantenerse en el tiempo, acompañando también el desarrollo económico de los clientes de la zona bananera.

Como se mencionó anteriormente, la empresa ejerce influencia directa en diferentes comunidades localizadas en municipios distantes, geográficamente hablando. Esto ha traído consigo importantes beneficios para estas comunidades en términos de oportunidades de empleo y por lo tanto en la mejora de su calidad de vida. Beneficiando no sólo a los empleados directos con los que cuenta Bana Insumos, sino en todo un tejido empresarial conformado por todas las sociedades que tienen que ver con la proveeduría de los insumos, el cultivo, la producción y comercialización de banano destinado a los mercados internacionales.

En términos económicos, las exportaciones de banano muestran tendencias crecientes debido al alza en la demanda existente en los mercados internacionales, los cuales han presentado una notable preferencia al consumo de esta fruta proveniente de las zonas tropicales de sur y Centroamérica. Por este motivo, Bana Insumos debe seguir trabajando para alcanzar lo estipulado en su visión, puesto que las oportunidades están dadas en un mercado con una demanda favorable a los intereses económicos de la empresa.

5.4 Matriz de riesgos

Para ahondar aún más en el diagnóstico de la organización es posible orientar en este momento el desarrollo de la presente consultoría hacia lo que son los riesgos asociados a los inventarios de la empresa Bana Insumos, su manejo físico y contable, debido a que el manejo de estas dos variables son las que van a tener mayor incidencia en la certificación de estados financieros por parte del contador, y la posterior toma de decisiones basados en ellos. A continuación, se va a esbozar una matriz de riesgos en la que se plasman los riesgos que son plenamente identificables en la operación de Bana Insumos:

Categoría	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Control	Aserción	Periodicidad / Responsable / Tipo	Clasificación
Manejo Físico	Pérdida o daño de productos	Media	Alto	Implementar un sistema de control de accesos y capacitaciones sobre manejo adecuado.	Existencia, exactitud y valuación	Capacitaciones trimestrales / director de inventarios / Manual	Preventivo Detectivo
	Robo o hurto	Media	Alto	Instalar cámaras de seguridad y realizar monitoreo	Existencia, exactitud y valuación	A demanda / Auxiliar de inventarios / Manual	Preventivo
	Recepción de mercancía con precio y cantidades errados	Alta	Alto	Revisar las compras recibidas en cuanto a cantidades y precios negociados versus las órdenes de compra aprobadas	Derecho, valoración y presentación	Permanente / Almacenista / Manual	Preventivo Detectivo

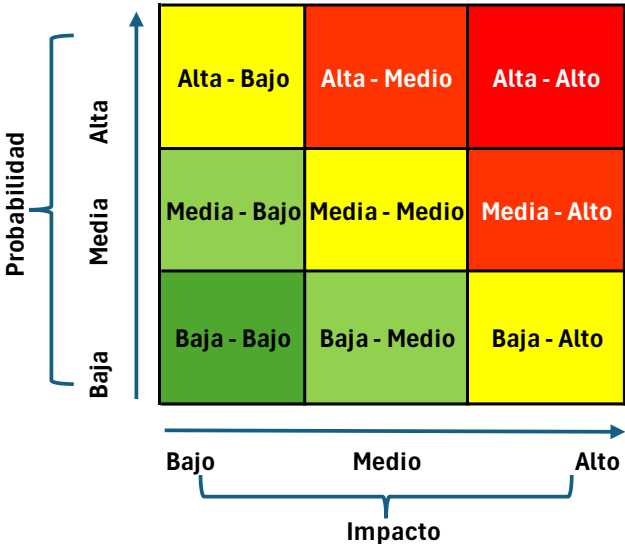
	Deterioro por condiciones ambientales	Alta	Alto	Controlar condiciones de almacenamiento (temperatura, humedad).	Existencia, derecho y obligación	Permanentemente / Almacenista / Automático	Preventivo Detectivo
	Errores en el conteo de inventarios	Alta	Medio	Realizar inventarios cíclicos y capacitaciones al personal.	Existencia, valoración, presentación	Capacitaciones trimestrales / Director de inventarios / Manual	Preventivo Detectivo
Manejo Contable y Administrativo	Registro incorrecto de transacciones	Media	Alto	Automatizar procesos contables y administrativos por ítem, grupos y cuentas	Integridad, valoración y presentación	Mensual / Auxiliar contable / Automático y manual	Detectivo
	Manipulación de las órdenes de compra por parte de personal no autorizado	Alta	Alto	Gestionar los permisos que tiene cada usuario de la información para poner límites de acceso y modificación de la información	Derecho y obligación, valoración y revelación	Mensual / Director de compras / Automático	Detectivo
	Falta de reconciliación de inventarios	Media	Alto	Establecer procedimientos claros para la conciliación de los inventarios	Integridad, existencia y presentación	Mensual / Auxiliar contable / Automático y manual	Detectivo
	Pérdida de información por fallos técnicos	Media	Medio	Realizar backup de datos y uso de un software pertinente y actualizado	Integridad, presentación y revelación	A demanda / Ingeniero de sistemas / Automático	Preventivo
	Errores en la valoración de inventarios	Media	Medio	Capacitar al personal en métodos de valoración y revisión de políticas contables de inventarios	Derecho y obligación, valoración y revelación	Anualmente / Contador / Manual	Correctivo

Cumplimiento Normativo	Incumplimiento de normativas de calidad	Baja	Alto	Mantener actualizada la información relacionada con los lotes y fechas de fabricación	Derecho y obligación, existencia y ocurrencia	Mensual / Auxiliar de calidad / Manual	Preventivo
	Sanciones por normativas fiscales	Media	Alto	Consultar con expertos en normativas fiscales	Obligación y valoración	Anualmente / Contador / Manual	Preventivo / Detectivo

Como puede observarse, la matriz de riesgos se construyó teniendo en cuenta tres categorías relacionadas con el manejo de los inventarios: manejo físico, manejo contable y, por último, cumplimiento normativo. Se decidió que estas tres características son las que engloban la totalidad de los riesgos a los que pueden estar expuestos los inventarios de la empresa Bana Insumos durante su ciclo de adquisición, almacenamiento y posterior venta a los clientes, es decir son por definición las áreas críticas.

Adicionalmente, se dio una calificación al riesgo identificado de acuerdo con su probabilidad de ocurrencia, y el impacto financiero que significaría para la empresa. El impacto, busca evaluar la gravedad asociada al riesgo, mientras que la probabilidad busca estimar la frecuencia con la que podría materializarse el riesgo. Hasta este punto, se tienen identificados ciertos riesgos con sus probabilidades y riesgos asociados, para facilitar su lectura, y buscando hacerlo de una manera más gráfica, se desarrolló la siguiente plantilla que permite visualizar los diferentes riesgos, la zona coloreada con tonos rojos, es la que se debe monitorear con mayor frecuencia, dado que es la que representa la mayor probabilidad con mayor impacto asociado; mientras que la zona amarilla representa en cierta medida la combinación de riesgo y probabilidad medios de materialización de riesgos, y la zona coloreada de verde, la que tiene el

riesgo y probabilidad más bajos, por lo tanto el control que se ejerza sobre estos riesgos puede ser menos frecuente.



Así las cosas, si se hace una validación de la matriz de riesgos, es posible evidenciar que, en lo relacionado con manejo físico, hay tres riesgos con impacto alto y probabilidad de ocurrencia que van desde media hasta alta. Por tal motivo, se puede afirmar que este es uno de los aspectos a los que Bana Insumos debe prestar mayor atención, y gestionar adecuadamente estos riesgos. Desde lo relacionado al correcto almacenamiento y la adecuada disposición de los inventarios, hasta la supervisión de las instalaciones para evitar el hurto de los inventarios. Vale la pena recordar en este punto, que al Bana Insumos ser una empresa comercializadora, los inventarios juegan un papel preponderante en la composición de sus estados financieros, son una parte importante del capital de trabajo, y por tal motivo, son los que permiten que se dé la operación de la empresa, por tal motivo, la salvaguarda de los inventarios en cuanto a su manejo físico es muy relevante.

Pasando a la siguiente categoría, denominada manejo contable, se pudieron identificar otros riesgos que ante su ocurrencia podrían traer consigo impactos en cuanto a revelación de los estados financieros. Se puede destacar en este momento el registro incorrecto de las entradas de mercancía, reconocer de manera incorrecta la cuenta por pagar al proveedor o por ejemplo no incluir la totalidad de los costos asociados a la adquisición de cierto inventario. Lo anterior incide directamente en la valoración, revelación y procesos de costeo de la empresa. De ahí que la falta de supervisión de los inventarios, y las conciliaciones de los módulos versus lo que se tiene en bodegas cobra una importancia significativa.

Es importante tener en cuenta que el manejo contable de los inventarios evidentemente depende de una plataforma concebida para tal fin. Es decir, un software contable que permite manejar cantidades, bodegas y costos. Una herramienta de este tipo ayuda mucho en la

mitigación de riesgos asociados a valoraciones erradas, cantidades que no corresponden y en general, al adecuado manejo de las diferentes bodegas. Además, se configura como una herramienta muy valiosa a la hora de tomar muestras y realizar conteos cíclicos y aleatorios de diferentes inventarios. Por último, resulta importante destacar que un software más robusto, inclusive puede ayudar en temas relacionados con lo logístico, al permitir conocer ubicaciones e información relacionada con lotes específicos.

Por último, en cuanto al manejo normativo, se considera que también es relevante desde el punto de vista del control interno debido a que la empresa debe tener claridad sobre los lotes y fechas de vencimiento de las unidades que tiene en bodega para ofrecer a los clientes productos que cumplan con los estándares de calidad, y así mismo, que los clientes puedan tener oportunidad en su uso, especialmente, porque los clientes que se tienen actualmente principalmente se dedican a la exportación del banano.

Para mitigar este riesgo se propone la construcción de un adecuado sistema de control interno enfocado en estos aspectos que están relacionados con el fabricante, el lote al que pertenece, fecha de fabricación y vencimiento. Por las razones anteriormente dadas, inclusive el método de inventarios, que se utilice, como el método de promedio ponderado, tendrá incidencia sobre la adecuada valoración de las unidades que se tienen en el inventario en determinado momento.

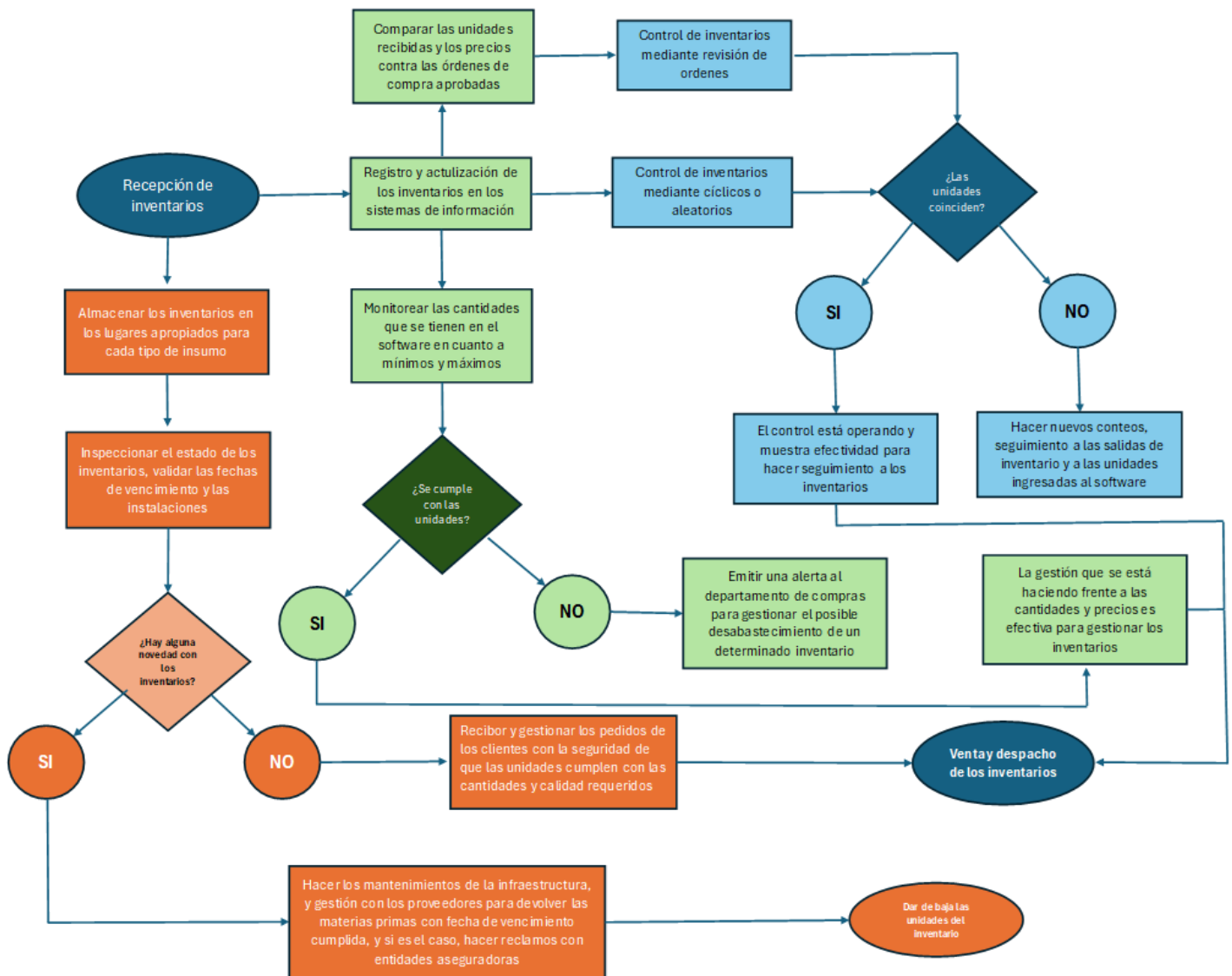
Por último, se debe destacar que la supervisión de todos estos riesgos asociados a la tenencia de inventarios, va a ayudar con un aspecto que desde el punto de vista contable reviste una gran importancia y que es uno de los fines últimos del control interno; nos referimos al cumplimiento de las afirmaciones de los estados financieros que hace el contador al firmarlos, ya

que con esa firma está dando confianza a los diferentes usuarios de la información contable que las cifras representan de manera fidedigna la realidad, que está valuada de acuerdo con los principios contables y es comprensible, en este caso, específicamente, en lo relacionado con los activos corrientes.

5.5 Flujograma de control interno corporativo

Para entender de una mejor manera cómo se visualizan los procesos de control interno propuestos en esta consultoría, se plasmó de manera gráfica el siguiente flujograma que comienza con la recepción de los inventarios y va hasta la venta, momento culmen y donde se cumple el ciclo para Bana Insumos. Pero durante este proceso, como es claro hasta este momento, se debe ejercer control sobre estos inventarios con ciertas tareas de control y revisiones que permiten garantizar la objetividad de las cifras contables, se afirma la tenencia de los inventarios y la calidad de estos.

A continuación, se expone el flujograma que fue diseñado, el cual, abarca varios procesos y actividades con sus respectivas disyuntivas propias de los resultados obtenidos en el proceso de control interno. La importancia de este flujograma radica en que una herramienta de este tipo debe de manera visual y gráfica.



6. Beneficios de su implementación

6.1 Ventaja competitiva para Bana Insumos

Si se analiza la situación actual que se presenta la empresa Bana Insumos, y así mismo, las herramientas propuestas hasta este punto de la presente consultoría, es posible vislumbrar que existen aspectos en los cuales podría mejorar en la gestión de los inventarios y de esta manera impactar en aspectos de gestión, logísticos y hasta financieros, ya que la partida de inventarios es una de las que conforman el capital de trabajo de la compañía, por lo tanto, impactar en esta cuenta se convierte en un objetivo de gestión muy relevante en términos de eficiencia operativa, rentabilidad, capacidad de responder a la demanda del mercado y la toma de decisiones estratégicas.

Para comenzar a exponer el tema de la ventaja que representaría para Bana Insumos el ejercer adecuado control sobre sus inventarios, se hace necesario hablar de la mejora en la eficiencia operativa, debido a que si una empresa, cualquiera que sea, ejerce un adecuado control sobre esta partida del activo, indiscutiblemente va a operar de una manera más eficiente y consciente del entorno. Por un lado, gestionando el riesgo de tener en cierto momento excesos o escasos de inventarios, evitando así incurrir en altos costos de almacenamiento, riesgos asociados al deterioro o caducidad de las materias primas. O, por el contrario, el costo del desabastecimiento, representando en interrupciones en la cadena de suministro hacia los clientes, lo cual se traduce en pérdidas económicas por el costo de oportunidad de las ventas no realizadas.

En este punto, se puede ver que un tema de análisis de mercado y gestión de inventarios puede tener efectos en muchos aspectos de la cotidianidad empresarial. Así las cosas, una vez se empieza a gestionar los inventarios, viene una ventaja aún mayor, el apoyo en la toma de

decisiones estratégicas ya que el control de inventarios proporciona datos clave que permiten a los responsables de los inventarios tomar decisiones adecuadas en lo relacionado con la producción, los procesos de compras, la logística y la posterior venta de los productos. Es así como la misma planificación de los inventarios se configura como una herramienta fundamental para hacer frente a la gestión que Bana Insumos quiere ejercer sobre sus inventarios con base en el control interno.

El aspecto financiero también tendría una mejora considerable, ya que, con la adecuada gestión de los inventarios, evitando su pérdida, deterioro o vencimiento, y conocimiento del stock ideal, no se tiene que incurrir en hacer reinversiones de capital o tener capital ocioso, liberando así recursos que podría ser reinvertido en otras áreas donde la empresa quiere crecer o explorar nuevas alternativas de negocio.

Además, el control interno que se ejerce sobre los inventarios va a tener una fuerte incidencia en la aplicación de las normas contables, y, por ende, para el caso colombiano, en lo fiscal. Llevar un adecuado registro de las entradas y salidas de los inventarios, su correcta valuación, el adecuado uso del Plan Único de Cuentas va a garantizar una información contable clara y fidedigna, en la que realmente se pueda cumplir con los objetivos de esta y poder apoyar así la toma de decisiones estratégicas. Se debe recordar que un registro inadecuado de las partidas presentes en los inventarios repercute en inconsistencias en los inventarios reflejados en la contabilidad, generando distorsión en los estados financieros. Y pese a que el enfoque de la presente consultoría sugiere la implementación de un programa de control interno para Bana Insumos, es necesario mencionar que llevar un registro contable adecuado va a facilitar a futuro todo lo relacionado con las auditorías, lo cual será muy importante para el crecimiento de la organización y la confianza que refleje en su propio entorno.

Todas las miradas anteriormente expuestas, como pudo verse, tienen grandes efectos en la gestión empresarial relacionada con los inventarios, y puntualmente, todas aplican a la empresa Bana Insumos, además, en algunas de ellas ya ha trabajado con anterioridad, pero sería fructífero si lo hace de una manera más profunda y buscando conocer su operación, el comportamiento de los clientes en términos de demanda, la adecuada gestión de recibo y salida de las mercancías, entre otros que ya fueron mencionados con anterioridad.

En conclusión, implementar un sistema de control interno enfocado en hacer gestión con los inventarios traería muchos beneficios para Bana Insumos, que van desde lo logístico hasta lo financiero, puesto que los inventarios son una partida muy significativa, especialmente para una empresa como es Bana Insumos, cuyo enfoque principal es la comercialización de diferentes productos necesarios para los productores bananeros, por lo tanto, las ventajas son notables, para mantenerse en el mercado y crecer, se hace entonces necesario gestionarlo.

6.1 Herramientas de control interno enfocadas en la gestión de los inventarios de Bana Insumos

La gestión eficaz de los inventarios y propiamente la implementación de un sistema de control interno requiere de ciertas herramientas de control que ayudan a cumplir con los objetivos de crecimiento y manejo. Estas herramientas pueden ser implementadas en Bana Insumos en sus procesos cotidianos relacionados con los inventarios para ser más competitivos, darle una gestión óptima y eficiente a este rubro.

Anteriormente, en el desarrollo de la presente consultoría, fueron identificados unos riesgos inherentes a la recepción, tenencia y los procesos logísticos que se pueden dar con los movimientos de los inventarios. Es precisamente la existencia o posible ocurrencia de estos

riesgos lo que debe alentar a la empresa a implementar estos procesos de control interno en su operación diaria, puesto que Bana Insumos no cuenta con absoluta seguridad de que no se va a materializar alguno de esos riesgos.

Partiendo de la definición de lo que es el control interno, encontramos que una parte integral es un conjunto de procedimientos y políticas internas definidas por la empresa para asegurar la administración adecuada de los recursos de cara al crecimiento de la empresa y su adecuada administración. Es precisamente esto lo que se propone implementar a Bana Insumos, tendiendo claro que puede implementarse en diversos componentes de los estados financieros, para el caso puntual se propone el enfoque de los inventarios con las múltiples ventajas que esto representaría y que ya fueron detalladas en el apartado inmediatamente anterior.

La primera herramienta que se propone es establecer unas políticas y procedimientos con lo imprescindible para manejar los inventarios de acuerdo con lo que busca Bana Insumos, y que este documento sea de público conocimiento en todos los niveles de la organización, independientemente de que se manipulen o no inventarios físicos, o que sólo se tenga acceso a movimientos en el módulo de inventarios, Lo anterior con el fin de crear una cultura de manejo corporativo en torno a los inventarios. Detallando los procesos necesarios para gestionar y atender entradas de inventarios, salidas y venta, informando de esta manera la disposición física que se debe dar en el almacén, y su respectivo movimiento a nivel del módulo en el sistema de información, para que de esta manera se mitigue el riesgo de la existencia de diferencias entre el inventario físico y el contable.

Con lo anterior, además de obtener beneficios en cuanto a conciliación, se puede hacer seguimiento permanente al movimiento de los inventarios, mitigando, además, en cierta medida, el riesgo de la pérdida de los inventarios. En esta herramienta, se deben registrar la recepción de

las mercancías, verificando cantidades y precios de acuerdo con la negociación previa realizada con el proveedor, así mismo, se debe dejar registro de la calidad de los productos que el proveedor entrega, permitiendo que se pueda comenzar con una trazabilidad de los inventarios. Metodológicamente hablando, esta herramienta se puede manejar con un formato similar al de un Kardex, con columnas de cantidad y precios versus factura, y una columna adicional para observaciones generales que puede ser útiles. Con esto se logra, además, tener información en tiempo real de los inventarios.

En dicha política, además de establecer los procedimientos relacionados con los movimientos de los inventarios se debe detallar todo lo relacionado con las devoluciones de inventarios que no cumplen con los requisitos para ser vendidos a los clientes. Cabe resaltar que el tema de políticas y procedimientos relacionados con los inventarios ha sido ampliamente desarrollado en el modelo COSO, que es uno de los marcos más reconocidos en el área de control interno. En particular en el Marco Integral de Control Interno donde se habla de la importancia de tener políticas y procedimientos efectivos dentro de la organización enfocados en el control interno (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 1992).

Así mismo, el autor James A. Hall, en su libro *Accounting Information Systems* aborda el tema de los sistemas de control interno, y destaca la importancia que reviste las políticas que la empresa establezca dedicándole un capítulo completo a este tema, puesto que, si estos son bien diseñados y se les da la correcta ejecución, se configuran como el eje sobre el que se desarrollan las actividades de la organización relacionadas con los inventarios. (Hall, pág. 39)

De otro lado, una segunda herramienta que se propone es el establecimiento riguroso de controles de acceso y herramientas de seguridad en las instalaciones para mejorar lo relacionado con la seguridad de los inventarios físicos que se tienen en el almacén. De esta manera se

gestionan los riesgos relacionados con los robos, el deterioro por condiciones físicas y ambientales, y la malversación de los inventarios. Adicionalmente, protege a los colaboradores, de modo que la manipulación de las cargas sólo la realice el personal capacitado para tal fin, protegiendo así a la empresa de responsabilidades frente a sus colaboradores derivadas de una incorrecta manipulación que podría traer problemas para Bana Insumos.

Para su implementación se debe restringir el acceso a los almacenes de las personas que no tienen que ver con este proceso directamente por medio de controles de acceso con identificación o clave y cámaras de seguridad para hacer monitoreos. La efectividad de este control se supervisa por medio de la realización de inventarios periódicos donde se revisen ciertas referencias de inventarios comparando lo físico con las cantidades que hay en el sistema. Además, se debe dejar registro de las novedades que se den con el control de acceso y los inventarios cíclicos para monitorear las novedades que se presenten, y de ser necesario, implementar las correcciones necesarias. Como se dijo anteriormente, se trata de establecer una cultura centrada en los inventarios al interior de Bana Insumos.

Dado que otro de los riesgos que se pudo identificar cuando se estaba haciendo la matriz de riesgos es el incumplimiento de los estándares de calidad solicitados por los entes de control, y por los mismos clientes que son productores certificados en Rain Forest y otras certificaciones medioambientales, lo cuales tienen unos requisitos específicos de insumos y fertilizantes responsables con el medio ambiente. Para mitigar este riesgo, se propone la creación de una herramienta de control interno donde se haga seguimiento a los despachos de mercancías con fecha de vencimientos, lotes de producción, proveedor y así mismo, el fabricante. Se sugiere este control para hacer frente a las inquietudes de los clientes frente a los inventarios que fueron despachados, y que, además, sirve como herramienta de control.

Para finalizar, la implementación de las anteriores herramientas, notablemente sencillas, garantiza una gestión acorde y transparente de los inventarios de Bana Insumos como parte esencial en su operación con mercancías, contribuyendo así al desarrollo y sostenibilidad de la empresa en el tiempo, y al alcance de los objetivos definidos por la empresa y al cumplimiento de su visión.

7 Conclusión general

En el mundo moderno, donde las empresas son día a día más competitivas, y tienen que buscar ajustados márgenes de rentabilidad para ser competitivas y generar valor para sus accionistas, las pequeñas labores de control que se lleven a cabo dentro de la organización pueden hacer la diferencia con la gestión de los competidores, llevando la empresa a mejores escenarios de administración, gerencia y toma de decisiones estratégicas.

Específicamente para Bana Insumos, como ya se dijo anteriormente, los inventarios son una partida muy relevante dentro de los estados financieros. Siendo a tal punto, que podría llegar a ser una partida definitiva a la hora de buscar financiación o atraer capital de inversionistas interesados en invertir en el negocio. El control interno de los inventarios desempeña un papel fundamental en la operación eficaz y en la protección de este activo corriente.

La adecuada gestión de los inventarios lleva a Bana Insumos a un escenario favorable ya que le ayuda a tener conocimiento de sus inventarios en todo momento, ayudándole a mantener siempre los stocks adecuados para atender a la demanda de los clientes, ayuda a mantener conciliada la contabilidad con el inventario físico, proporciona mayor claridad en los procesos logísticos y de seguridad en la tenencia de los inventarios.

Es claro en este punto que implementar un sistema de control interno en Bana Insumos bien ejecutado, con el diseño y concepción adecuados trae consigo múltiples beneficios para la empresa. Todos enfocados en proporcionar siempre la información más transparente para apoyar la toma de decisiones al servicio de la gerencia.

Se debe precisar que el control interno no sólo se debe central en la creación de herramientas y de hacer seguimiento en este caso a los inventarios, si no, que debe configurarse

como una cultura dentro de la empresa. De ahí la importancia de que sea una información conocida por todos los niveles de la organización, esto garantiza su funcionamiento en el tiempo, y ante la llegada de nuevos colaboradores ayuda en los procesos de enseñanza y retroalimentación.

En conclusión, el control interno de los inventarios debería ser una prioridad para Bana Insumos por todas las razones dadas anteriormente en el transcurso del desarrollo de esta consultoría, ya que va en camino de ayudar a la organización en la optimización de su operación en el día a día, ayudándole a ser cada vez más competitiva y eficiente en el manejo del capital de trabajo. Las herramientas propuestas y la matriz de riesgos son el resultado de la presente consultoría que busca enfatizar en la importancia de la adecuada gestión de los inventarios, así mismo, se resalta que son muy importantes la capacitación continua y la revisión periódica de cada uno de los controles que se establezcan para mantener el correcto funcionamiento de los procesos de control interno sugeridos.

8 Bibliografía

- Aguiar, H. (Septiembre de 1997). El control interno en las organizaciones. (C. U. Antioquia, Ed.) *Contaduría Universidad de Antioquia*, 31, 32. Obtenido de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/25536/21088>
- Blanco, S. M. (2005). *Auditoría del control interno (3a. ed.)*. Medellín: ECOE Ediciones.
- Brainly. (09 de 21 de 2023). *Brainly*. Obtenido de Brainly: <https://brainly.lat/tarea/71356094#:~:text=En%20t%C3%A9rminos%20generales%2C%20por%20la%20palabra%20procedimiento%20se,a%20trav%C3%A9s%20de%20la%20cu%20realizamos%20una%20acci%C3%B3n>.
- Carmona Zapata, L. G. (Octubre de 2022). El control interno y su contribución a la perdurabilidad de las mipymes. (U. S. Tomás, Ed.) *Revista activos*, 24. Obtenido de <https://doi.org/10.15332/25005278.8621>
- Carmona Zapata, L. G. (2022). El control interno y su contribución a la perdurabilidad de las mipymes. En U. C. Amigó, *Revista Activos* (pág. 23). Medellín.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (1992). *Internal Control - Integrated Framework*. USA: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).
- Diego Fernando Hernández. (2018). GESTIÓN DEL RIESGO Y CONTROL, UNA MIRADA TRIDIMENSIONAL. *Revista Científica Hermes*. Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa.
- Economipedia. (01 de 03 de 2020). *economipedia.com*. (Economipedia, Editor) Obtenido de [economipedia.com: https://economipedia.com/definiciones/control-interno.html](https://economipedia.com/definiciones/control-interno.html)
- Economipedia. (19 de 02 de 2024). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/gestion.html>
- Economipedia. (07 de 05 de 2024). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/proveedor.html>
- El Economista. (10 de Agosto de 2016). El control interno de inventarios. (E. Economista, Ed.) *EL ECONOMISTA*, 1. Obtenido de <https://www.economista.com.mx/el-empresario/El-Control-Interno-de-Inventarios-20160809-0148.html>
- Estrella, P. E. (Junio de 2019). Control de los inventarios y su incidencia en los estados financieros. (R. o. Lationamericana, Ed.) *Revista observatorio de economía*

- Lationamericana*, 9. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/06/inventarios-estados-financieros.html>
- Estupiñán, R. (2012). *Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales (Análisis de informe COSO I y COSO II)* (Vol. 2). (E. Ediciones, Ed.) Medellín, Medellín, Antioquia: ECOE Ediciones.
- Guerrero, H. (2012). *Inventarios: manejo y control*. Medellín: ECOE Ediciones.
- Hall, J. A. (2014). *Accounting Information Systems*. USA: Cengage Learning; 9a edición.
- Holguin, C. J. (2010). *Fundamentos de control y gestión de inventarios*. Cali: Programa editorial Universidad del Valle.
- Info Inventario. (2024). *Info Inventario*. Obtenido de Info Inventario: <https://infoinventario.com/cuales-son-los-metodos-de-valuacion-de-inventarios-en-contabilidad-y-como-se-aplican-en-la-practica/#:~:text=La%20valuaci%C3%B3n%20de%20inventarios%20es%20el%20proceso%20contable,producci%C3%B3n%20o%20adquisici%C3%B3n%20como%20>
- Instituto Mexicano de contadores públicos. (2017). Auditoría interna: perspectivas de vanguardia . En R. d. Tapia Iturriaga, *Auditoría interna: perspectivas de vanguardia* (pág. 86). México: Instituto Mexicano de contadores públicos.
- Instituto nacional de contadores públicos INCP. (31 de Diciembre de 2015). <https://incp.org.co/planeacion-fiscal-y-solvencia-economica-en-la-empresa/>. Obtenido de <https://incp.org.co/planeacion-fiscal-y-solvencia-economica-en-la-empresa/>
- Mantilla, S. (2012). *Auditoría del control interno*. (E. Ediciones, Ed.) Medellín, Antioquia: ECOE Ediciones.
- Montoya, O. P. (Julio de 2016). Visión integral del control interno. (C. U. Antioquia, Ed.) *Contaduría Universidad de Antioquia*, 69, 16. Obtenido de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/328434/20785274>
- Pareja, L. F. (2015). Gestión de inventarios cartilla para el aula. *Uniminuto - Corporación Universitaria Minuto de Dios*, 100.
- Pereira, C. (2019). *Control interno en las empresas: su aplicación y efectividad*. México: Instituto Mexicano de contadores públicos.

RAE. (2024). Real academia de la lengua Española.

Rivera, M. A. (2012). *Huellas y devenir contable*. Medellín: Editorial UdeA.

Studocu. (2024). *Studocu*. Obtenido de Studocu:

<https://www.studocu.com/es/document/universidad-rey-juan-carlos/auditoria-financiera/tema-1-tema-1/27819197>