



CASO DE ESTUDIO SOBRE INDICIOS DE MALVERSACION DE INVENTARIOS EN  
PEQUEÑOS MERCADOS LOCALES DE RETAIL EN EL SECTOR DE GALERIAS EN  
BOGOTA.

TATIANA DIAZ MARTINEZ

JESÚS MANUEL FERNÁNDEZ RAMÍREZ

ASPIRANTES AL TÍTULO PROFESIONAL EN CONTADURÍA PÚBLICA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
BOGOTÁ, D.C.

2016



CASO DE ESTUDIO SOBRE INDICIOS DE MALVERSACIÓN DE INVENTARIOS EN  
PEQUEÑOS MERCADOS LOCALES DE RETAIL EN EL SECTOR DE GALERIAS EN  
BOGOTÁ

TATIANA DIAZ MARTINEZ

JESÚS MANUEL FERNÁNDEZ RAMÍREZ

ASPIRANTES AL TÍTULO PROFESIONAL EN CONTADURÍA PÚBLICA

DIRECTOR DE TESIS

SIMON ALEJANDRO GUZMAN GUERRERO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
BOGOTÁ, D.C.  
2016

## **Agradecimientos**

A Dios, por darnos la sabiduría para realizar nuestro trabajo de grado y la fortaleza para asumir las dificultades que se presentaron en el desarrollo del mismo.

A nuestros padres por el apoyo incondicional y la motivación de continuar con el desarrollo de nuestro trabajo, así como a los profesores del área contable y del centro de escritura de la Pontificia Universidad Javeriana, ya que con sus orientaciones nos permitieron desarrollar cada uno de los objetivos propuestos en el trabajo.

A nuestro tutor temático, Simón Guzmán Guerrero por la orientación y el acompañamiento para la realización de nuestro trabajo de grado.

## Resumen

El presente trabajo de grado, tuvo como objetivo realizar un caso de estudio sobre la malversación en los inventarios en los pequeños mercados locales dedicadas al retail en el sector de Galerías (Bogotá D.C), con el fin de identificar los controles existentes y si estos son eficientes para mitigar o reducir los riesgos de malversación. Con lo anterior se busca realizar recomendaciones y observaciones que generen conocimientos sobre el cuidado de los inventarios. Para dar cumplimiento a este propósito, se planteó una investigación cualitativa con un método descriptivo, utilizando la metodología de entrevista con el fin de obtener información sobre el manejo de los inventarios y como la falta de controles podría incentivar a que se presente de manera considerable la malversación en los inventarios. En consecuencia, se pudo analizar toda la información recolectada, para llegar a determinar las conclusiones y recomendaciones respectivas.

Las personas que contestaron las encuestas prediseñadas fueron los propietarios de los negocios seleccionados para el caso de estudio, donde los resultados mostraron que la malversación de los inventarios en estos negocios, se presenta con frecuencia, dando como resultado la ineficiencia de los controles para el cuidado de los inventarios. Así mismo, otro de los resultados relevantes fue que los propietarios de los negocios, tienen desconocimientos sobre temas de control y cuidado de los inventarios, lo cual hace que sean más vulnerables para la materialización de riesgo de fraude o indebida utilización de activos.

Con lo anterior, se logró evidenciar que los pocos controles que se tienen establecidos en estos negocios, no son utilizados y supervisados de manera adecuada, en la mayoría de los casos

las personas prefieren intuir que con la experiencia que tienen en el negocio realizan un buen manejo de los inventarios para logra reducir la malversación de los mismos.

**Palabras Clave:**

Malversación de inventarios, controles, hurto, malos manejos, identificación, análisis, delito, procesos, hallazgos, revisión, observación.

**Abstract**

The present work of degree, had as objective to make a case study about the embezzlement in the inventories in the small local markets dedicated to the retail in the sector of Galleries (Bogota DC), in order to identify the controls used and if these are Efficient ways to mitigate or reduce the risks of embezzlement. The foregoing seeks to make recommendations and observations that generate knowledge about the care of inventories. In order to fulfill this purpose, a qualitative investigation was proposed with a descriptive method, using the interview methodology in order to obtain information on the management of the inventories and as the lack of controls could encourage the considerable presence of the Embezzlement in inventories. With the above it was possible to analyze all the information collected, in order to determine the respective conclusions and recommendations.

The people who answered the pre-designed surveys were the owners of the businesses selected for the case study, where the results showed that the misappropriation of inventories in these businesses, often occurs, resulting in the inefficiency of controls for care of inventories. Another important result was that business owners are unaware of control issues and care of inventories, which makes them more vulnerable to the materialization of risk of fraud or improper use of assets.

With the above, it was demonstrated that the few controls that are established in these businesses, are not used and supervised adequately, in most cases people prefer to intuit that with the experience they have in the business they perform a good Inventory management to reduce the embezzlement of the same.

**Keywords:** misappropriation of inventories, controls, theft, mismanagement, identification, analysis, crime, processes, findings, review, observation.

## TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN.....	11
2	JUSTIFICACIÓN.....	12
3	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	14
1.1	Sistematización del problema	14
4	HIPÓTESIS .....	14
5	OBJETIVOS.....	15
5.1	Objetivo General	15
5.2	Objetivos Específicos	15
5.3	Antecedentes del arte	15
6	MARCO CONCEPTUAL.....	16
7	MARCO TEÓRICO .....	17
8	METODOLOGÍA.....	21
9	CONTROLES GENERALES APLICADOS AL MANEJO DE LOS INVENTARIOS	
	22	
10	CONSECUENCIAS PENALES A QUIENES REALIZAN DELITOS	
	RELACIONADOS CON LA MALVERSACIÓN DE INVENTARIOS.....	29
10.1	Implicaciones legales tipificadas en los códigos del caso.	30

10.2 Esquemas de defraudación en las que se podría materializar el riesgo de malversación de inventarios.	33
11 PROBLEMAS DE INVENTARIOS EN EL SECTOR RETAIL E IMPLICACIONES CONTABLES DERIVADAS DE LA MALVERSACIÓN.....	36
12 RESULTADO DE LA METODOLOGÍA APLICADA .....	45
12.1 Levantamiento del proceso de inventarios en las actividades identificadas y flujo de proceso.	45
12.1.1 Entrada de inventario.....	48
12.1.2 Administración .....	49
12.1.3 Disposición de los inventarios para la venta .....	49
12.2 Aplicación de listas de chequeo en las entidades investigadas y los resultados de su aplicación	51
12.3 Hallazgos del caso de estudio.	57
13 CONCLUSIONES.....	60
14 RECOMENDACIONES .....	62
15 BIBLIOGRAFÍA .....	64
16 ANEXOS .....	70
16.1 Formulario para la entrevista	70

16.1.1	Entrevista de la tienda N°1.....	70
16.1.2	Formulario para la entrevista No 2.....	72
16.1.3	Entrevista de la tienda N°3.....	74
16.1.4	Entrevista de la tienda N°4.....	76
16.1.5	Entrevista de la tienda N°5.....	81
16.2	Estados Financieros de los negocios	84
16.2.1	Tienda N° 1 .....	84
16.2.2	Tienda N°2 .....	86
16.2.3	Tienda N°3 .....	88
16.2.4	Tienda N°4 .....	90
16.2.5	Tienda N°5 .....	92

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 Triangulo del Fraude .....	26
Figura 2 Crecimiento de hurtos .....	32
Figura 3 Linea de defraudaacion .....	35
Figura 4 Afectacion contable .....	37
Figura 5 Flujo de procesos .....	47
Figura 6 Malversación en los inventarios .....	58
Figura 7 Quienes cometen la malversacion .....	58
Figura 8 Balance General Surtiviver Expres.....	84
Figura 9 Estado de resultados Surtiviver Expres .....	85
Figura 10 Balance General Bonanza.....	86
Figura 11 Estado de Resultados Supermercado Bonanza.....	87
Figura 12 Balance General Mi Terruño Bogotano.....	88
Figura 13 Esta de resultados Mi Terruño Bogotano .....	89
Figura 14 Balance General Supermercado los Robles .....	90
Figura 15 Estado de Resultados Supermercado los Robles .....	91
Figura 16 Balance General Supermercado de la 53 .....	92

Figura 17 Estado de resultados Supermercado de la 53.....93

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1 Esquemas de apropiación indebida de activos .....	19
Tabla 2 Bajo nivel de ventas .....	23
Tabla 3 Priorización de riesgos a nivel de riesgo inherente .....	41
Tabla 4 Lista de chequeo sobre malversación de inventarios. ....	51
Tabla 5 Control de movimientos de inventario .....	63

## 1 INTRODUCCIÓN

Los pequeños mercados locales tipo retail desarrollan cada una de sus actividades con el fin de obtener una utilidad que les permitirá continuar con sus negocios y conseguir una ganancia razonable. El inventario en los pequeños mercados locales está representado por la existencia de bienes almacenados destinados a realizar una operación, sea de compra y venta. Esto se reconoce contablemente, dentro del activo como un activo corriente.

La actividad del manejo de los inventarios es la clave para estos pequeños mercados locales, ya que le permite cumplir con sus objetivos de negocio, debido a que brindan ciertas características que facilitan este proceso. Dada las condiciones de este activo y su importancia significatividad dentro de los objetivos de los pequeños mercados locales tipo retail, se presentan fraudes por el manejo inadecuado de inventario en razón a que este activo siempre se expone al mal uso y otras actividades como hurtos que no están relacionados con el objeto social del negocio.

Entre las principales causas para que lo anterior se presente está el limitado e insuficiente control interno, la informalidad que se presenta en este sector, así como la escasa supervisión y la libertad que tienen los empleados para manejar el inventario. Por consiguiente, las consecuencias que se producen son la disminución en los ingresos, el aumento de los costos de la operación, las cuales afectan de manera significativa el rendimiento operativo y las ganancias de este tipo de negocio. En otras ocasiones, cuando los efectos son más desfavorables, se genera el cierre de los negocios debido a que no se obtienen las ganancias suficientes para cumplir con sus obligaciones y continuar con su negocio en marcha.

La buena administración en el manejo de los inventarios debe propender por establecer controles y mecanismos de seguimiento, y una supervisión a las personas que tienen la responsabilidad de su manejo. De esta manera los pequeños mercados locales obtendrán los beneficios proyectados en cuanto a crecimiento y sostenibilidad económica. Por tal razón, se desarrollará una investigación sobre los fraudes de malversación de activos, particularmente los relacionados con los hurtos y malos manejos del inventario, para analizar cómo afectan en la operación este tipo de fraude a los pequeños mercados locales.

## **2 JUSTIFICACIÓN**

Los pequeños mercados locales tipo retail, utilizan inventario de producto terminado para atender la demanda de acuerdo a sus necesidades. El objeto social de este tipo de negocios, se basa en la compra y venta de productos ya elaborados con el fin de obtener su sostenibilidad económica. Es por este motivo que, en el trabajo a desarrollar, nos enfocamos en el inventario de producto terminado, debido a que este es susceptible a hurtos y malos manejos por parte del personal que lo administra y sus clientes, razón por la que requieren de una mayor supervisión y control para su debido cuidado.

Por otra parte, una buena administración y distribución del inventario de producto terminado les permitirá a los pequeños mercados locales reducir costos relacionados con los hurtos y malos manejos del inventario, lo cual generará una mayor eficiencia en la comercialización de estos. Así mismo les permitirá a estos, estimar la cantidad adecuada de inventarios que requieren para su negocio.

En este mismo sentido, de acuerdo a estudios realizados sobre fraudes, se evidencia que el más frecuente en las organizaciones corresponde a la malversación de activos, por el inadecuado uso de los recursos y los escasos monitoreo en sus controles. Así, son muchos los casos en que se observa que es más costoso implementar un control eficiente para reducir este fraude, que las pérdidas financieras que surgen a raíz de la falta de controles y que la administración prefiere asumir. Por lo tanto, partiendo de esta evidencia los principales aspectos de los resultados que se obtendrán en el caso de estudio en los pequeños mercados locales tipo retail, serán relevantes en la medida que permitan analizar los efectos que se presentan debido a este tipo de fraude, y se puedan realizar recomendaciones para mejorar el cuidado de los inventarios.

### 3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es el efecto financiero que generan los hurtos y los malos manejos de los inventarios en los pequeños mercados locales tipo retail?

#### 1.1 Sistematización del problema

1. ¿Cuál es la estructura de los controles del manejo de inventarios en los pequeños mercados locales tipo retail?
2. ¿Cuál es la estructura del monitoreo sobre los controles del inventario que se aplica en los pequeños mercados locales tipo retail?
3. ¿Cuál es la afectación financiera que causan los hurtos y malos manejos de los inventarios en los pequeños mercados locales tipo retail?

### 4 HIPÓTESIS

1. Los controles existentes para el cuidado de los inventarios no son eficientes en su aplicación en los pequeños mercados locales tipo retail, debido a que no han reducido el riesgo de malversación en los inventarios.

## 5 OBJETIVOS

### 5.1 Objetivo General

- Identificar los efectos financieros que generan los hurtos y los malos manejos de los inventarios en las operaciones de los pequeños mercados locales tipo retail expuestos al fraude.

### 5.2 Objetivos Específicos

- Analizar la afectación contable que causan los hurtos y malos manejos del inventario en los pequeños mercados locales tipo retail.
- Reconocer la estructura de los controles y el monitoreo del manejo de inventarios en los pequeños mercados locales tipo retail.
- Sugerir recomendaciones para una buena práctica sobre el cuidado del inventario reduciendo los efectos nocivos de la malversación de activos en los pequeños mercados locales tipo retail.

### 5.3 Antecedentes o Estado del arte

Los autores que han hablado sobre la malversación de inventarios presentadas en las organizaciones, en donde se han desarrollado investigaciones sobre este tema se destaca que, Raúl Sacanni hace referencia a diferentes clases de delitos que se presentan en las empresas, y entre estos el que ocurre con mucha frecuencia es la malversación de activos. Este fraude lo realizan en su mayoría los trabajadores de la misma empresa y en otros casos personas externas que están vinculadas con la misma. Por otra parte, Samuel Mantilla habla sobre el control interno dentro de una empresa y la importancia de este para evitar los diferentes fraudes. Así mismo, Orlando Espinoza habla de la importancia del control de los inventarios, ya que le permite a la

organización conocer la cantidad de inventario con el que cuenta. De la misma manera, José Stalin Rojas menciona que la ventaja de llevar un control en los pequeños mercados locales dividido por periodos de tiempo está en saber “qué queda de los inventarios, si se está vendiendo la totalidad, lo que permite reducir los indicios que se estén malversando los mismos.

## **6 MARCO CONCEPTUAL**

El control: se ha definido como una medida que toma la dirección, el consejo y demás dependencias para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidas. (Instituto de Auditores Internos de Colombia, 2010)

Control interno: es un 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. (Universidad del Cauca, s.f)

Inventarios: son los bienes de una empresa destinados a la venta o a la producción de productos para su posterior venta. Estos pueden presentarse como materia prima, producción en proceso, artículos terminados y otros materiales que se utilizan en el empaque, encases de mercancías o en las refracciones para su mantenimiento que se consuman en el ciclo normal de las operaciones. (Etimologías de Chile, 2001)

Control de inventarios: es una herramienta fundamental en la administración moderna, ya que esta permite a las empresas y organizaciones conocer las cantidades existente de productos disponibles para la venta, en un lugar y tiempo determinado, así como las condiciones de almacenamiento aplicables en las industrias. (Espinoza, 2011)

Malversación: procede del latín male versare, es decir dirigir mal o mal utilizar algo y significa en general invertir ilícitamente los bienes ajenos que una persona tiene a su cargo en usos distintos de aquellos para los que están destinados. (Eumed.net, s.f)

Activos: está compuesto por el conjunto de bienes y derechos de los que es titular la empresa, así como otras partidas con la característica común de que se utilizan en la generación de ingresos. (Guiltinan & Gordon, s.f)

## **7 MARCO TEÓRICO**

La malversación en los inventarios frecuentemente se presenta debido a los pocos controles que tienen establecidos las organizaciones y por el uso inadecuado de los mismos generando así, una disminución en su rentabilidad de negocio.

Sutherland, el primero en hablar del delito corporativo en los años 30, según (Saccani, 2012), hace referencia a diferentes clases de delitos que se presentan en las empresas, y entre estos el que se presenta con mucha frecuencia es la malversación de activos. Este fraude lo realizan en su mayoría los trabajadores de la misma empresa y en otros casos personas externas que están vinculadas con la misma, esto con el fin de obtener un beneficios propios y colectivos. La malversación de activos involucra el robo de efectivo o activos (suministros, inventarios, equipos e información) de la empresa.

En cuanto a la malversación de inventarios, el control interno de estos, se inicia con el establecimiento de un departamento de compras, Díaz citado por (Saccani, 2012), indica que el control interno aplicado a los inventarios como: inventario inicial, compras, devoluciones de compra, gastos de compra, mercadería en tránsito e inventario actual entre otros, consta de tres fases: ingreso de las mercaderías, su almacenaje y el despacho de la mercadería. De acuerdo a lo anterior en estas fases es cuando se presenta el mayor riesgo de hurtos y malos manejos de inventario, debido a que este activo por su naturaleza es propenso a la malversación.

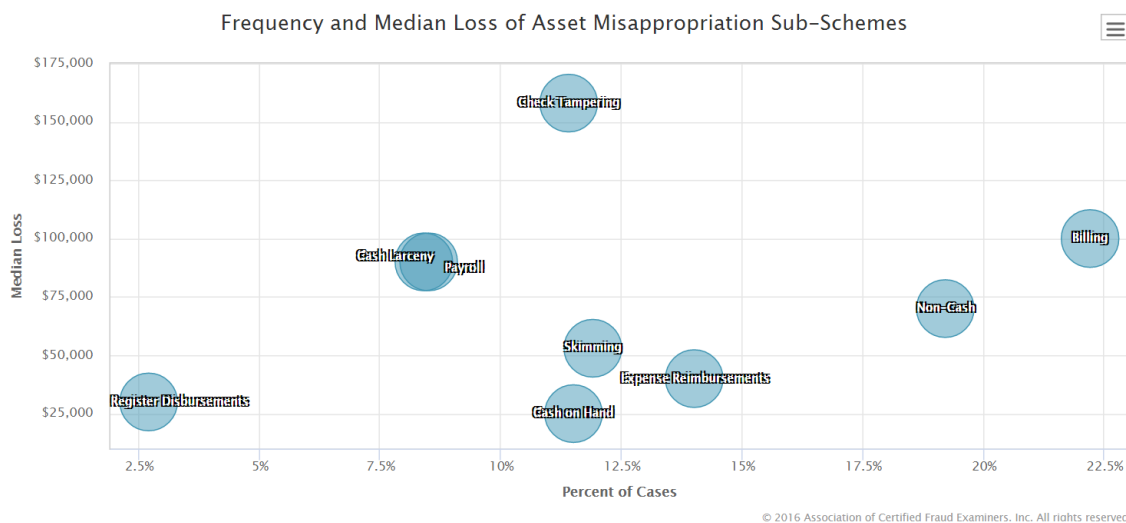
Una encuesta realizada por PricewaterhouseCoopers (Ballester, 2011), a más de 1.200 compañías de 50 países revela que el delito manifestado en mayor medida en estas es la malversación de activos, debido a que “pueden convertirse fácilmente en dinero. Desde la venta o el uso de un bien de la compañía para fines indebidos, a cobrar sobrepagos o facturar servicios personales o inexistentes a la empresa, éste constituye el fraude más común”. Por otra parte, la malversación de activos encabeza el listado de prácticas comunes en las empresas, en esta medida el inventario es un activo que se encuentra expuesto para que se lleve a cabo la malversación o la apropiación indebida por una persona que se encuentre laborando en la empresa, ya que tiene la posibilidad de tener acceso al almacenamiento del inventario. Además, por la facilidad de convertirse en dinero, el inventario es cada vez más vulnerable para que se lleve a cabo el hurto y el mal manejo de este, más aún si los controles son débiles o inexistentes.

En los inventarios, la malversación implica el robo de artículos físicos y la tergiversación del registro de inventarios en los estados financieros. Por lo tanto, una empresa puede ser víctima de fraude por uno de sus empleados, incluso participar en actividades fraudulentas para engañar a los accionistas y los organismos fiscales. Mediante la implementación de controles eficientes y la supervisión de los mismos, se puede identificar cómo los hurtos y los malos manejos de los

inventarios han afectado a las empresas, así como las consecuencias que han tenido en sus operaciones.

Este delito es de alta consideración en las empresas porque ha crecido en los últimos años y ha mostrado desalentadoras cifras en cuanto a las pérdidas que se presentan a causa de este. De acuerdo a la Asociación de Examinadores de Fraude Certificado (ACFE), en su estudio sobre los esquemas de apropiación indebida de activos, muestra la participación que tiene cada uno de los subsistemas identificados en los casos, estos son; registrar los desembolsos con un porcentaje de 2,7%, robo de efectivo con 8,4%, nómina de sueldos con 8,5%, comprobar la manipulación con 11,4%, dinero en mano con 11,5%, desnatado con 11,9%, los reembolsos de gastos con 14%, no en efectivo con 19,2% y por ultimo facturación con un 22,2%.

Tabla 1 Esquemas de apropiación indebida de activos



Fuente: Association of Certified Fraud Examiners

En relación con lo anterior, se evidencia que en la apropiación no en efectivo, es decir hurto físico tiene una participación material en las empresas y su impacto es significativo debido a la falta de controles.

Su reincidencia puede generar una disminución en las operaciones que se llevan a cabo con respecto al manejo del inventario. Adicionalmente, se podría poner en riesgo la continuidad de sus operaciones. Así, a pesar de la aplicación de los controles que se llevan a cabo para el manejo de los inventarios, incluso a que su estructura sea la adecuada, sino se lleva a cabo un seguimiento de estos no se estará garantizando que su aplicabilidad sea la más eficiente.

En razón a lo anterior podemos afirmar que para una empresa el buen manejo de los inventarios dependerá del sustento de sus operaciones y la obtención de utilidades. Por tal razón los controles que se aplicarán para el manejo de este activo, deberán ser eficientes para que cumplan con el objetivo para el cual fueron diseñados. En este sentido las empresas deberán llevar a cabo un monitoreo de los controles que se están aplicando a los inventarios, y tener la capacidad de reestructurar alguno de estos sino está cumpliendo con su función.

Como se aprecia, la malversación de activos es un delito cada vez más frecuente en las empresas, que ha tenido un considerable aumento en los últimos años y ha ocasionado pérdidas materiales dentro de estas. De igual manera, el fraude en los inventarios puede ocasionar el cierre por falta de recursos que sustenten el ingreso en sus operaciones, lo anterior, considerando lo determinado en el Boletín número 35 de la ANDI que toma como referencia a Fenalco y menciona “que los robos internos se dispararon en un 40% y son ocasionados por sus trabajadores” el presidente de Fanalco añade “que el robo interno paso de 57 millones a 80 millones siendo los hurtos y vencimientos los de impacto más significativo”. Es por esto, que la implementación eficiente de controles para reducir el riesgo de los fraudes en los inventarios es importante y de gran relevancia para las empresas, ya que esto les permitirá que las utilidades aumenten en la proporción que estas tienen pronosticada. Además, la reducción en los hurtos y malos manejos en los inventarios les permitirá cumplir con objetivos establecidos en sus

operaciones, aumentar la confianza de los clientes, obtener mejores condiciones de financiación y atraer inversión.

## **8 METODOLOGÍA**

Para el desarrollo del caso de estudio en los pequeños mercados locales tipo retail en sector Galerías en Bogotá D.C., fueron escogidas las cinco (5) tiendas más representativas, en donde se llevó a cabo técnicas de auditoria como los son: entrevistas, estas se realizarán a los propietarios de los negocios, con el fin de obtener toda la información necesaria para el desarrollo del caso de estudio. Levantamiento de procesos y análisis de flujo gramas, estos permitieron ilustrar como se llevan a cabo las diferentes actividades relacionadas con el manejo del inventario para obtener un resultado. Elaboración de lista de chequeos, donde se obtuvieron datos adicionales relevante para el caso de estudio. Análisis de los hallazgos encontrados, conclusiones y recomendaciones.

Posteriormente, se aplicaron otras técnicas de auditoria como lo son la observación y revisión de la distribución de los productos en los negocios, estas nos permitieron conocer de manera detallada como se encuentran organizados sus productos de acuerdo a su importancia.

## **9 CONTROLES GENERALES APLICADOS AL MANEJO DE LOS INVENTARIOS**

El manejo y control de los inventarios en los pequeños mercados locales en los cuales se encuentra focalizado el caso de estudio, es importante ya que permite llevar a cabo un crecimiento de la misma. Por otra parte, los manejos y controles de los inventarios en este tipo de negocios, no cuentan con la debida atención, debido a la informalidad que existe en el sector.

Según Fenalco, en Colombia hay aproximadamente 2.000 pequeños mercados locales lo cuales venden el 60% de las categorías de alimentos y otros productos básicos de la canasta familiar. En su mayoría cubre los estratos 1,2 y 3, que constituyen más del 80% de la población. Lo anterior indica que los pequeños mercados locales tienen una gran participación en el mercado, por tanto, los controles que apliquen para el cuidado de sus inventarios será importante para reducir los hurtos y malos manejos de los mismos.

De acuerdo a las entrevistas realizadas a los dueños de los negocios que fueron seleccionados, se identificó que en su mayoría no cuentan con controles eficientes sobre el manejo de sus inventarios destinados a la venta, dado que para ellos no tiene significatividad establecer controles rigurosos a su pequeño negocio en razón de que ellos solo les interesa obtener ganancia.

Las cifras de Nielsen Colombia establece, que en lo pequeños mercados locales cuentan con un promedio diario de 50 a 100 visitas y las ventas diarias se podrían estimar entre los 135.000 y 390.000, lo que sería en el mes entre 4 y 11 millones de pesos en promedio por negocio.

Para los pequeños mercados locales el no tener controles básicos eficientes les ocasiona una reducción en sus ventas, dificultad para mantener su operación del negocio y hasta el punto

de llegar al cierre. Así mismo, en las entrevistas realizadas se encontró que muchas veces los dueños de los negocios justifican que el bajo nivel de ventas se ocasiona por causas externas del mercado, sin tener en cuenta que hay factores internos influyentes para que el hurto y el manejo inadecuado de los inventarios se presente, mencionados en el siguiente cuadro.

Tabla 2 Bajo nivel de ventas

Bajo nivel de ventas	
Factores internos	Factores externos
Controles ineficientes	Alza de los precios
Manejo inadecuado del inventario	Hurto por parte de los clientes
Hurto por parte de los empleados	Disminución en la demanda
Ubicación inadecuada de los inventarios	Competencia

Fuente: Elaborado por el Autor

Según (Cardozo, 2013), el proceso encargado para el cuidado de los inventarios es:

- Registrar los movimientos de entrada y de salida de inventarios.
- Conocer el estado del inventario permanente.
- Vigilar constantemente el nivel de los inventarios y comprarlos en los puntos de pedidos o fabricación.
- Comprobar la procedencia de un perdido.
- Elegir qué tipo de inventario se compra, sobre que referencias, en qué fecha (inventario en movimiento), y dar las instrucciones pertinentes a la gestión del almacén para lanzar las operaciones de recuento.
- Ayudar a elegir la fuente de abastecimiento y realizar los pedidos.

De acuerdo a lo anterior, los controles mencionados ayudan a los pequeños mercados locales a garantizar un mejor cuidado en sus inventarios, estos controles son asequibles a este tipo de negocios, ya que no requiere de un costo adicional para su implementación.

En los pequeños mercados locales, no llevan a cabo un control para la rotación de sus inventarios en el momento de su pedido, lo cual puede generar un exceso o faltante de inventario que no le permitirá obtener ganancias en su negocio, en la mayoría de los casos se puede presentar la malversación por parte de sus empleados, por tanto, en el capítulo de recomendaciones se establecerá una planilla de control para que lo puedan implementar los pequeños mercados locales.

Según (Vidal, 2010) en su libro Fundamento de control y Gestión de inventarios menciona:

*“(...) Que debido a que las causas que generan la necesidad de mantener inventarios no pueden ser eliminadas totalmente, la mejor alternativa es aplicar sistemas óptimos de gestión y control para responder a dichas causas. El problema, en la mayoría de las empresas, radica en que los inventarios de seguridad y sus correspondientes puntos de reorden se determinan exclusivamente con base en el promedio de la demanda, ignorando su variabilidad y la variabilidad de los tiempos de reposición”*

Este concepto se relaciona con los pequeños mercados locales, debido a que sus dueños llevan a cabo el pedido de su inventario sin una previa planeación de lo que se requiere de acuerdo a la demanda de los clientes. Ellos consideran que con la experiencia que han tenido con su negocio, pueden requerir pedidos y establecer la cantidad que se requiere mediante la observación, pero no tienen en cuenta si se venderá la totalidad del inventario requerido o por el

contrario presentara faltantes que podrán ocasionar que el cliente no se encuentre satisfecho. Es por esto que se considera necesario desarrollar procesos de control documentados y prácticos, que permitan de manera detallada conocer el comportamiento en la entrada y salida de los elementos que constituyen el inventario de uso frecuente.

Por otra parte, menciona que:

*“la venta del inventario es el corazón del negocio. El inventario es, por lo general, el activo mayor en los balances generales, y en los gastos por inventarios, llamados costos de mercaderías vendidas, son usualmente el gasto mayor en el estado de resultado.”* (Saccani, 2012, p.433)

De acuerdo a lo anterior, para los propietarios de los pequeños mercados locales es de vital importancia tener controles sobre el cuidado de sus inventarios, ya que es el único activo con el que cuenta para realizar la actividad de su negocio que le generara la obtención de una ganancia o utilidad.

De otra manera, con los tres elementos que componen el triángulo del fraude se puede establecer las causas que conllevan a que los empleados lleven a cabo la malversación.



Figura 1 Triangulo del Fraude

Fuente: <https://www.google.com.co/search?q=triangulo+del+fraude+auditoria>.

En cada uno de los componentes se encuentra características que conllevan a que se lleve a cabo el fraude. Según la NIA 240 define:

1. **Presión/ incentivo:** Las obligaciones financieras personales pueden presionar a la dirección o a los empleados que tienen acceso al efectivo o a otros activos susceptibles de ser sustraídos y llevarles a apropiarse indebidamente de dichos activos.
2. **Oportunidad:** Determinadas características o circunstancias pueden aumentar el grado de exposición de los activos a una apropiación indebida.
3. **Racionalización:** es la justificación que utilizan las personas para llevar a cometer el acto.

De acuerdo a los conceptos anteriores mencionados y en relación con las entrevistas realizadas se puede establecer, que los empleados que llevan a cabo la malversación en los pequeños mercados locales son incentivados por tener un beneficio personal y económico. Por ejemplo, cuando al trabajador se le presenta una calamidad doméstica y por fuerza mayor comete la malversación en su lugar de trabajo. Así mismo, la oportunidad para que estos comentan este

delito se da por la falta de controles eficientes y la supervisión de los mismos, por ejemplo, la falta de monitoreo que tienen los dueños en las actividades establecidas en estos pequeños mercados locales, dando lugar a que los trabajadores se aprovechan de estas deficiencias para llevar a cabo la malversación. En el caso de la racionalización los trabajadores que comenten este delito buscan justificar el acto en razón a las inconformidades que tienen del trabajo o en busca de alternativas para cubrir una necesidad, por ejemplo, justificar la malversación que cometió.

Según (Saccani, 2012) existen técnicas para la detección de las diferencias de inventarios en las empresas como los son:

1. Muestreo estadístico.
2. Registro permanente.
3. Realización de inventarios físicos sorpresivos.
4. Revisión analítica.
5. Análisis asistido por computadora.
6. Modelo de programa de auditoria.

Al identificar la estructura de estos pequeños mercados locales, se puede relacionar algunas de estas técnicas como controles básicos eficientes para estos negocios, como lo son:

1. Registro de inventario permanente: esta técnica puede ser implementada sin que genere costos elevados, ya que la implementación del registro permanente lo podrán llevar de manera manual o sistemática.

2. Realización de inventarios físicos sorpresivos: es una herramienta importante que permite la detección de hurtos y malos manejos de inventarios.
3. Revisión analítica: esta revisión permite realizar un análisis exhaustivo sobre el estado de los inventarios y su buena gestión.
4. Análisis asistido por computadora: este tipo de revisiones pueden asistir en la detección de anomalías o patrones inusuales relacionados con el cuidado del inventario.

Con lo establecido anteriormente, se puede evidenciar que el uso de estas técnicas le permitirá al propietario conocer y verificar el uso de su inventario, si se está llevando a cabo de manera adecuada, y si sus empleados han realizado su labor de la manera correcta. Lo cual le permitirá conocer si se han presentado faltantes de cada una de las líneas de producto que se maneja en el negocio.

Las cuatro técnicas que se consideran eficientes e importantes en su implementación para llevar a cabo el manejo de los inventarios en los pequeños mercados locales, no generarían costos adicionales y el manejo de cada una de estas no presentarán mayores dificultades que le impida a los propietarios su aplicación.

## **10 CONSECUENCIAS PENALES A QUIENES REALIZAN DELITOS RELACIONADOS CON LA MALVERSACIÓN DE INVENTARIOS**

Cuando se comete el delito de malversación genera castigos a la persona que lo realizo, estos sin son denunciados según el código penal que aplica al caso. En el estudio desarrollado, los propietarios de los negocios en muchas ocasiones no denuncian estos sucesos que son cometidos por los empleados y por los clientes. Por tanto, se explicará con mayor detalle lo que se establece en el código penal colombiano para quienes cometan este delito.

### **10.1 Implicaciones legales tipificadas en los códigos del caso.**

La malversación corresponde al hurto y malos manejos de los recursos de un ente económico, destinados a cumplir un objetivo específico. De acuerdo a una de las entrevistas realizadas uno de los dueños manifestó un caso que había presentado con varios de sus empleados, donde estos llevaban a cabo una malversación en varias de sus líneas de inventarios, vendiendo un mayor precio del que se tenía registrado en el negocio con el fin de lucrarse económicamente y posteriormente hacer su reposición.

Otros de los modus operandi que se pueden encontrar en estos negocios, es que algunos empleados crean cuentas ficticias de clientes con el objetivo de sacar provecho al inventario destinado para la venta, llevando así la malversación del mismo. Por ejemplo, se crea una cuenta en el cuaderno de la tienda a nombre de una persona ficticia y luego se desaparece sin pagar. Lo anterior se realiza mediante estrategias de engaño a los dueños de los negocios, demostrando que las ventas a créditos son eficientes, dado que en un determinado tiempo se recuperara la inversión.

Otra manera de engaño, es cuando los trabajadores hurtan los inventarios de bodega y lo justifican con que estos se encontraban en condiciones de obsolescencia, vencimiento o en mal estado físico debido a hechos fortuitos como inundación, roedores, incendios, entre otros haciéndolos pasar por perdidas. De igual manera, en ocasiones los empleados no registran la totalidad de las ventas realizadas, obteniendo un beneficio económico ilegal, por ejemplo, la venta de licor a un mayor precio y posterior reposición del mismo.

Además de lo anterior, se presentan casos donde los clientes no llevan a cabo la totalidad de la cancelación de los productos que fueron comprados, es decir, adquieren grandes cantidades

de inventarios y solo pagan una parte de este, ocultando los productos en la ropa o bolsos. En otras ocasiones ven la oportunidad en que el vendedor se encuentra descuidado y adquieren el inventario sin llevar a cabo su cancelación.

De acuerdo a lo anterior, el código penal colombiano hace referencia a los castigos que se deben aplicar a las personas naturales o jurídicas que realicen actos de malversación, como se manifiesta en el artículo 266 - Malversación y dilapidación de bienes, hace referencia a *“El que malverse o dilapide los bienes que administre en ejercicio de la patria potestad, tutela o curatela, incurrirá en prisión de seis (6) meses a dos (2) años y multa de un mil a cien mil pesos, siempre que el hecho no constituya otro delito.”* (Codigo Penal Art. 266, 2000)

Traemos al caso de estudio el anterior artículo del código penal, en razón a que en las entrevistas realizadas los dueños de los negocios manifestaron que nunca imponen una denuncia a quienes realizan actos de malversación, pasando por alto esta falta que lleva al empleado a no recibir un castigo por el hecho que género, poniendo en riesgo a otros negocios en la cuales podrían ser contratados y volverían a cometer el mismo delito, dado que los dueños cuando se presenta este tipo de acto lo que deciden hacer es el despido.

Las revista portafolio menciona un estudio realizado por Fenalco, donde se establece que los empleados cada vez más comenten hurtos en los negocios, lo que ha generado un aumento en este delito en un 40% y los hurtos externos en un 24%.



Figura 2 Crecimiento de los hurtos

Fuente: Elaborados por el autor

Lo anterior se relaciona con las entrevistas realizadas, ya que los dueños de los negocios consideran que los hurtos internos son mayores que los externos.

De igual manera, los hurtos cometidos por los clientes, cuando son descubiertos, se observa que los propietarios del negocio no denuncian y por tanto no se llega a la aplicación de las medidas judiciales pertinentes, dando lugar a la creciente impunidad producto de este tipo de delito, bien sea, por desconocimiento de la ley o desconfianza en la justicia.

En el artículo 349 del código mencionado anteriormente hacer referencia al hurto y menciona que *“El que se apodere de una cosa mueble ajena, con el propósito de obtener provecho para sí o para otro, incurrirá en prisión de uno (1) a seis (6) años.”* (Codigo Penal Art. 349, 2000).

Así mismo, en el artículo 350 hace referencia al hurto calificado y establece que *“La pena será prisión de dos (2) a ocho (8) años, si el hurto se cometiere de acuerdo a su numeral 3 y este establece que mediante penetración o permanencia arbitraria, engañosa o clandestina en lugar habitado o en sus dependencias inmediatas, aunque allí no se encuentren sus moradores.”* (Codigo Penal Art. 350, 2000)

Lo mencionado anteriormente deberá ser conocido por cada una de las personas que cuentan con un establecimiento comercial, ya que en caso de presentarse este tipo de delitos podrá proceder a realizar la denuncia y conocer las penas que le aplican a estos. Estos artículos se relacionan a la investigación que se está realizando en los pequeños mercados locales, debido a que, en las entrevistas realizadas, se ha identificado que con frecuencia se presenta esta forma de malversación y no es denunciada.

Por otra parte, el artículo 351 – Circunstancias de agravación punitiva, en su numeral 2 “*Aprovechando la confianza depositada por el dueño, poseedor o tenedor de la cosa en el agente*” se relaciona de manera significativa con lo que actualmente se presenta en los negocios, ya que la confianza depositada de los dueños hacia sus empleados hace que no haya un control sobre el manejo de sus inventarios, permitiendo de esta manera que se lleve a cabo la malversación de los mismos. (Codigo Penal Art. 351, 2000)

## **10.2 Esquemas de defraudación en las que se podría materializar el riesgo de malversación de inventarios.**

En los pequeños mercados locales según las entrevistas que se realizaron, se evidencia que los pocos controles aplicados son inefficientes de acuerdo a la estructura de estos negocios. Cada uno de los propietarios considera que por el tamaño de estos no requieren implementar controles rigurosos para el cuidado de su inventario, esto debido a que consideran que con la mera observación tienen bajo control el cuidado de sus inventarios.

A lo anterior se puede agregar, que algunos propietarios brindan la confianza a sus empleados, permitiéndoles el manejo libremente de sus inventarios sin la implementación de ningún tipo de monitoreo, otorgándole el mando a un empleado con potestad de hacer las

diferentes actividades que requieren estos negocios como los son; pedidos a los proveedores, manejo de efectivo y almacenamientos de inventario sin un monitoreo adecuado.

Por otra parte, se observó que algunos dueños prefieren administrar sus negocios, debido a que no consideran pertinente tener empleados por experiencias vividas en el pasado por lo que desconfían de los mismos. Además de esto, si presentan hurtos en sus inventarios es por parte de los clientes.

En el mismo sentido, se puede establecer los tipos de esquemas de defraudación que se presentan en estos negocios y sus modus operandis que conllevan a la realización de los mismos como lo son:

- Línea de licores: esta línea es la que presenta con mayor frecuencia la malversación, esto se da porque los empleados realizan ventas sin llevar a cabo el respectivo registro, generando de esta manera una ganancia ilegal, y posterior reposición del inventario, logrando con esto jinetear el mismo y tratar de ocultar su apropiación indebida.
- Línea de lácteos: frecuentemente se presenta debido a que los productos que componen esta línea, deben tener un grado de conservación adecuado, lo que conlleva a que sus empleados pueden llevar a cabo el hurto, justificando su actuación en la necesidad de desechar el producto por el supuesto mal estado del mismo o cumplimiento de la fecha de vencimiento, sin avisar al proveedor quien deberá reponerlo antes o posterior al vencimiento.
- Línea de pasabocas: es una línea que presenta una rotación rápida, por lo cual no se establece un control sobre ella, debido a que siempre sus pedidos se harán en gran cantidad.

- Línea de aseo personal: los productos de aseo personal son considerados por representar un costo alto, por lo que motiva a que sus empleados cometan hurto o malversación.
- Línea de granos (Granel): la participación del hurto, no es elevada por ser un inventario de difícil detección e identificación de faltantes en los mismos, esta es una de las líneas que los propietarios supervisan con mayor frecuencia, ya que su fácil acceso puede presentar un crecimiento de malversación del mismo.
- Línea de bebidas: Al igual que la línea de granos, el nivel de hurto es bajo.

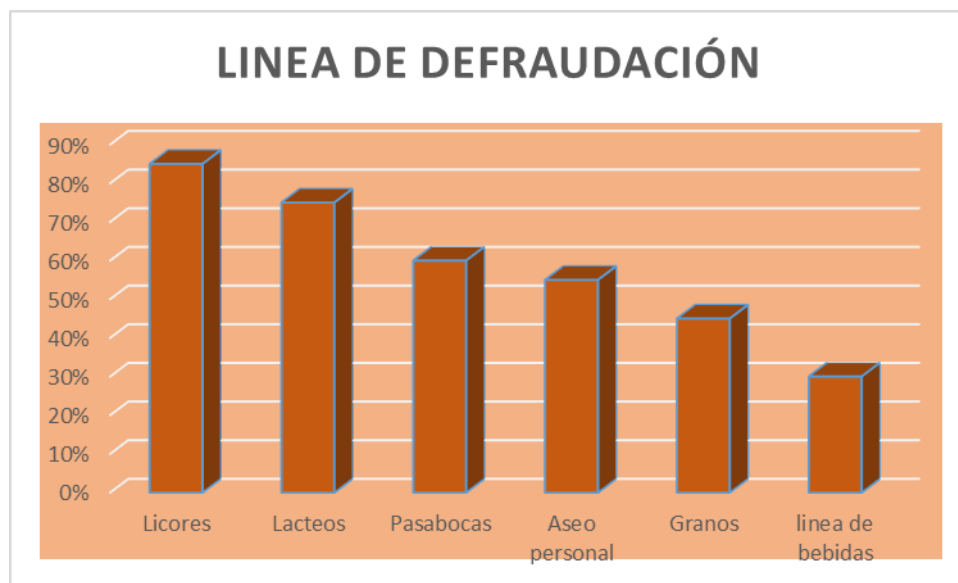


Figura 3 Representación gráfica de las líneas de defraudación

Fuente: Elaborado por el Autor

Como se puede observar en la gráfica, cada una de las líneas tiene una participación de la malversación, lo que conlleva a que se afecten las utilidades del negocio. Los resultados que se obtuvieron de las entrevistas realizadas a cada uno de los propietarios de los negocios entrevistados en donde manifestaron la afectación que percibían por cada uno de estos hurtos y

malos manejos en los inventarios que poseen, ocasionados por los empleados encargados del manejo de los mismos.

La participación de cada una de las líneas, se mantiene en un rango similar, la diferencia de cada una de ellas no es grande, pero su impacto se evidencia por el costo de cada uno de los inventarios. A pesar de que en los distintos negocios no se cuenta con los controles eficientes, hay algo que los distingue a estos y es que en algunos productos como la línea de bebidas y granos es fácilmente identificable los faltantes. Lo que hace que el nivel de malversación de los productos sea más bajo por parte de sus empleados.

Un factor importante que tiene una influencia considerable es la asequibilidad para obtener el producto, ya que esto conlleva a que la malversación en los inventarios se incremente, como es el caso de la línea de licores, donde los propietarios de los negocios manifestaron que lo mantienen en espacios más visibles en el local y de esta manera mantener su control, pero en algunas circunstancias como descuidos o por buena fe, en donde dejan la llave en manos de los empleados y estos aprovechan la situación para cometer el fraude.

## **11 PROBLEMAS DE INVENTARIOS EN EL SECTOR RETAIL E IMPLICACIONES CONTABLES DERIVADAS DE LA MALVERSACIÓN**

Anteriormente se ha mencionado la importancia que tiene el inventario para los pequeños mercados locales, esto se debe a que les permite cumplir su objeto de negocio. En este capítulo se entrará a analizar la problemática e implicaciones contables que surgen a raíz de la malversación de inventarios. Es importante resaltar, que, en las encuestas realizadas a los dueños y administradores de los negocios, se evidenció que no cuentan con una estructura contable

formal, como lo es el estado de resultados y el balance general, que les permita ver con mayor claridad la situación financiera de sus negocios.

En consecuencia, la cuenta de inventarios número 14 del Plan Único de Cuentas hace parte del balance general, catalogado como un activo corriente, y considerada como una de las cuentas más importantes en cualquier negocio en especial las dedicadas al retail. A su vez, los pequeños mercados locales deben establecer un capital de trabajo que le permita llevar a cabo sus actividades. Por consiguiente, en los mismos se debería establecer un mecanismo de seguridad a los inventarios, ya que uno de los problemas identificados en las entrevistas es que presentan faltante de inventarios, ocasionando de esta manera un impacto negativo a la situación financiera, y las implicaciones contables que se derivan de lo anterior se evidencia de manera negativa en los ingresos por ventas, capital de trabajo y el aumento en los costos y gastos.

Grafico implicaciones contables.

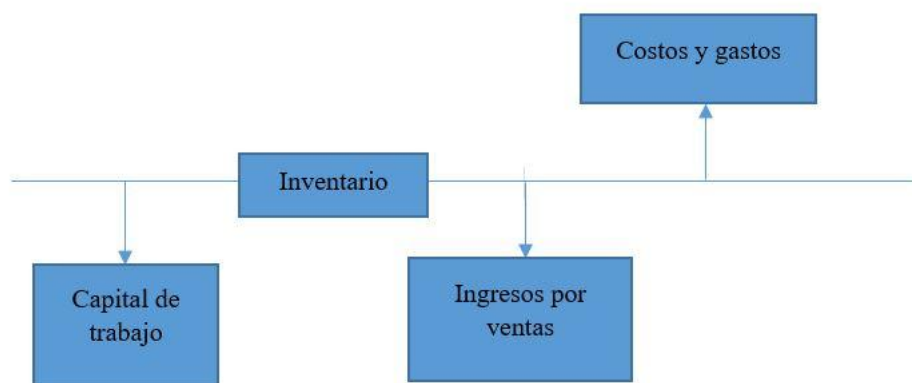


Figura 4 Afectación contable

Fuente: Elaborado por el autor

El anterior gráfico ilustra que, cuando el capital de trabajo y los ingresos disminuyen y los gastos y costos aumentan y el inventario permanece constante, se puede generar indicios

sobre malversación ya que sus implicaciones afectan financieramente a los pequeños mercados locales.

Dado a lo anterior, se realizaron los estados financieros de los negocios encuestados con la información suministrada por los propietarios y administradores de los mismos, esto con el fin de poder analizar cuál es la situación económica del negocio actualmente, los indicios sobre malversación en los inventarios, las problemáticas que surgen a raíz de la mala gestión de estos y de esta manera identificar las implicaciones contables, es así que, en el análisis de los estados financieros el porcentaje de los inventarios en el patrimonio, es significativo para estos pequeños mercados locales, ya que las pérdidas surgidas de los hurtos y malos manejos de los inventarios, afectan sus ingresos y la utilidad esperada para poder cubrir sus operaciones.

La importancia de los estados financieros es que permiten conocer el desglose de los ingresos y gastos que se obtuvieron en un determinado tiempo, permitiendo de esta manera llevar a cabo una eficiente toma de decisiones sin importar el tamaño del negocio o empresa.

Los indicios encontrados en el desarrollo de la investigación, fueron que los hurtos y malos manejos de los inventarios se están llevando a cabo por falta de controles eficientes y un monitoreo de los mismos. Además de lo anterior, cuando los dueños no están presentes en el establecimiento la malversación se presenta en mayor proporción. Por consiguiente, esto ocasiona afectaciones de los estados financieros anteriormente mencionadas.

Por otra parte, los *modus operandi* mencionados en el capítulo 2, son considerados como influyentes en las implicaciones contables, debido a que los inventarios son la principal fuente de ingresos y si no se logra la disminución de los hurtos no se obtendrán los recursos suficientes para el sostenimiento del negocio.

Según el diario empresario de México:

*“(...) Uno de los grandes retos que tienen las empresas de cualquier tamaño, nivel o sector económico, sobre todo en el sector retail, es contar con un inventario saludable y acorde con las necesidades de la organización. Es primordial que los visitantes a las tiendas queden convencidos de que la cantidad y la calidad de las mercancías que se ofrecen siempre estén disponibles para su compra y sean suficientes, ya que se considera parte del servicio que cualquier establecimiento. Así se les convence de regresar, se genera lealtad y se crece el consumo en cada visita.” (Mergenthaler, 2016)*

De acuerdo a lo anterior, es importante que los pequeños mercados locales mantengan la eficiencia en el cuidado de los inventarios, ya que esto les permitirá obtener la atención de los clientes y gozar de un mayor consumo de su inventario. Así mismo tener unos estados financieros básicos que le permitan analizar la situación financiera y establecer medidas con el fin de reducir la malversación de los inventarios, esto se logra a través de implementaciones de controles eficientes para este tipo de negocios.

De acuerdo a lo mencionado por (Mergenthaler, 2016), los inventarios son preponderantes en el desarrollo de cualquier tienda, cualquiera que sea el tipo de productos que maneje. El considera que las áreas que suelen presentar problemas son:

- *“La logística. Contar con una buena disponibilidad de productos sin afectar la rentabilidad es lo más importante. Ello depende enteramente de la buena organización de envíos y recepción de inventarios, así como una buena planeación de las ventas.*

- *Buena relación de inventarios. Conocer lo que se tiene y lo que no, su caducidad y programar con buenos tiempos los pedidos y recepción de productos, es producto de la buena administración de la lista de inventarios y de su seguimiento oportuno.*
- *Expectativas de venta. Realizar un buen análisis con diferentes modelos e información exacta, puede ser la diferencia entre tener inventarios sanos o no.*
- *Tomar en cuenta el desarrollo, promoción y marketing de los productos en tienda. A pesar de que este factor no depende de la empresa de retail en su totalidad, el desarrollo de marketing y lanzamiento de nuevos productos puede incentivar nuevas decisiones de compra, dentro de una sola o diferentes categorías y a su vez, impulsar la compra de otras mercancías asociadas o complementarias.*
- *Colocación en piso de venta. A pesar de que no tiene que ver con la bodega de productos, la correcta colocación de las mercancías puede mejorar la venta específica de ciertas marcas o tipos de producto, y por lo tanto mejorar la rotación de los inventarios.*
- *Productos de lenta rotación. Existen productos que por su naturaleza y características (precio, duración o falta de popularidad) no tendrán la rotación deseada, por lo que se debe programar un inventario acotado o bien pensar en el intercambio corporativo para su distribución en otros canales que no representen una competencia directa.*
- *Diferenciación de ventas por zonas y poblados. Conocer y saber diferenciar las preferencias de los clientes por productos específicos en diferentes zonas de un estado o del país es muy importante.*

- *Revisar las temporadas en el calendario anual de compras. Muchos productos dependen enteramente de temporalidades que incluyen cambios de clima, estación y festividades. Si no se cuida este detalle, es fácil que se lleguen a acumular productos que representarán un inventario improductivo.”. (Mergenthaler, 2016)*

De los puntos anteriores, donde se muestran algunos de los principales problemas que se presentan en el manejo del inventario, para los pequeños mercados locales no es indiferente este tipo de situación, porque a pesar de ser muy pequeñas presentan estas problemáticas que afectan la rentabilidad de estos. Así mismo, al tener en cuenta la importancia del inventario, en el uso que se le da y la manera en que lo conservan genera problemas, dando la oportunidad de que se presente la malversación de los inventarios.

Es importante tener en cuenta todos los riesgos que ocasionen que los hurtos y malos manejo en los inventarios se puedan materializar y de igual forma estimar el impacto que estos pueden generar. En la siguiente matriz se muestran los diferentes riesgos encontrados en los pequeños mercados locales y su respectiva valoración, esto con el fin de proponer acciones concretas para los mismos. Esta valoración está dada en, Muy alta, alta, media, baja y muy baja.

Tabla 3 Priorización de riesgos a nivel de riesgo inherente

Priorización de riesgos a nivel de riesgo inherente				
No. Riesgo	Riesgo Estratégico	Probabilidad	Impacto	Riesgo inherente
1	Falta de Monitoreo a los controles existentes.	Muy Alta	Alto	Alto
2	Hurtos de los inventarios en los pequeños mercados locales por falta de controles.	Alta	Medio	Medio
3	Falta de llevar contabilidad en el negocio.	Alta	Alto	Alta
4	Desconocimiento del inventario con el que se cuenta.	Alta	Alto	Alta
5	Manejo inadecuado del inventario.	Alta	Alto	Medio
6	Ubicación incorrecta de los inventarios.	Media	Media	Baja
7	Entrega incompleta por parte de los proveedores.	Baja	Baja	Baja

Fuente: Elaborado por el Autor

De acuerdo a la matriz, se llevo a cabo la valoración respectiva a cada uno de estos riesgos, con el fin de generar recomendaciones a los mismos y de esta manera podere llegar a prevenir la malversacion.

Por otra parte, el informe de (SIGNUM, 2015) menciona que *“el comercio detallista genera valor por medio de la distribución de productos de terceros, por lo que el margen entre el precio de compra a los proveedores y el precio de venta a los consumidores es la ganancia para este tipo de empresas”*. De acuerdo con las entrevistas realizadas, los propietarios manifiestan que en son muchas las ocasiones en que ellos no perciben el ingreso suficiente por la venta de sus productos, esto debido a los indicios que surgen por no llevar una contabilidad adecuada que les permita conocer los hechos económicos durante la actividad económica y el desconocimiento para conocer la malversación en su negocio.

Así pues, la malversación de los inventarios conlleva a que los negocios aumenten los precios de algunos de sus productos y de esta manera cubrir el costo de los productos que han sido mal utilizados o hurtados. En consecuencia, es importante que los dueños comprendan la importancia de llevar a cabo el manejo contable de sus negocios, con el fin de saber administrar adecuadamente sus recursos y de esta forma les permitirá tomar las mejores decisiones sobre los controles que debe implementar para le cuidar sus inventarios.

Según (Rojas, 2012)

*“(...) Muchos dueños de tiendas simplemente compran productos cuando ya se están acabando, y por supuesto que así funciona bien el negocio, pero nunca pasará de allí. La gestión de compras de una tienda debe ir acompañada de un plan de inventarios que, en pocas palabras, se resume en saber cuál es el nivel de rotación de los principales*

*productos que mueven el negocio, para así poder hacer compras anticipadas, aprovechar promociones y siempre ofrecer productos frescos.”*

Por otra parte, (Rivas, 2012)

*“(…) Tener un modelo apropiado para realizar las compras de los productos es el punto de partida para que un negocio tenga proyección: si no hay una estrategia de compra, todo empieza a caminar mal. Por ejemplo, no se pueden comprar cantidades excesivas de un producto, si no se cuenta con un plan para que aumente su rotación, es decir, para que se venda todos los días.”*

De acuerdo a lo anterior, para los pequeños mercados locales es fundamental tener en cuenta un modelo de compras, un mecanismo de control de entrada y salida de inventario ya que, sin estos, el nivel de malversación aumentaría y así mismo la utilidad esperada no se logre obtener. De acuerdo a los negocios entrevistados, este es un problema que se presenta con alta frecuencia en ellas, dado que realizan compras a grandes volúmenes y su rotación es lenta en algunos productos.

Al analizar los registros informales que podrían asemejarse a una contabilidad básica se identificó, que por la falta de controles en sus inventarios han reducido sus ingresos de manera significativa, debido a que en muchos casos son malversados, es decir no se les da el uso adecuado y son muchas las ocasiones en que se presenta el hurto de los mismos. En circunstancias similares, el desconocimiento del manejo del inventario por parte de los propietarios conlleva a que está presente obsolescencia, daños físicos y mermas.

En el propósito general de estos negocios, los dueños mencionan que lo importante para ellos es obtener unos ingresos que les permitan seguir con la operación de sus negocios. Lo

anterior no se podrá lograr de manera eficiente sino se tienen los controles adecuados para sus inventarios que les permita mitigar o reducir el riesgo de malversación.

Así pues, un factor importante a tener en cuenta es la implementación de la contabilidad en cada uno de estos negocios, esto les permitirá analizar las variaciones que presentan sus ingresos y las causas que lo generen. En las implicaciones contables el aumento de los costos y gastos del negocio generan una disminución de los ingresos ocasionando pérdidas que conllevan a generar una obligación financiera para cubrir faltantes de efectivo necesarios para llevar a cabo el objeto social. De esta manera, se estaría financiando indirectamente el fraude, ya que el propietario busca cubrir los faltantes que surgen a raíz del fraude.

Las obligaciones financieras que adquieren las personas para poder financiar la operación de los negocios, les generan mayores costos debido a que las utilidades que se obtienen no son suficientes y no alcanzan a cubrir sus pasivos. El inventario para los pequeños mercados locales es la representación de capital que puede afectar negativamente a este tipo de negocios, y directamente sus finanzas. Así mismo, sino se cuenta con una estructura adecuada para el cuidado de los mismos no habrá manera de reducir o mitigar la malversación.

Para esto, es indispensable mantener el control de los movimientos de los inventarios, es decir, conocer detalladamente los inventarios con que se cuentan, que inventarios compran, cuanto inventario se vende y cuál es el tiempo de almacenamiento. Por tanto, conocer lo anterior permitirá realizar un análisis de los ingresos que se esperan obtener, de las ventas que se esperan realizar y la proyección de una utilidad. A lo anterior se puede agregar que la inadecuada gestión para reducir la malversación en los inventarios afectara de forma negativa la utilidad del ejercicio, la rentabilidad y los estándares de la calidad de los productos. Por esta razón, en el

capítulo de recomendaciones se establecerá un mecanismo de control de fácil manejo para el almacenamiento de los inventarios.

## **12 RESULTADO DE LA METODOLOGÍA APLICADA**

En el desarrollo del caso de estudio aplicado en los pequeños mercados locales dedicadas al retail del sector Galerías en Bogotá D.C, se llevaron a cabo técnicas de auditoria como el análisis, la observación, verificación y conformación de los datos que permitieron la obtención de información sobre el manejo de los inventarios y la malversación que presentan. Todos los datos recolectados fueron proporcionados por los propietarios, administradores y algunos de los trabajadores.

Adicionalmente se llevará a cabo, levantamiento de procesos, análisis de flujo gramas, elaboración de lista de chequeos, análisis de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

### **12.1 Levantamiento del proceso de inventarios en las actividades identificadas y flujo de proceso.**

Mediante las encuestas realizadas a los dueños y administradores de los negocios, se logró identificar los procesos que se llevan a cabo al interior del negocio para el control de los inventarios desde el momento de la entrega por parte del proveedor y la disposición de los mismos para la venta. Así mismo, identificar el cuidado que se le da a los inventarios de los diferentes productos y analizar si la disposición de los mismos es la adecuada.

Por otra parte, que negocios encuestados cuentan con un almacenamiento de inventarios y así mismo evidenciar si se le da el cuidado pertinente, esto con el objetivo de que, cuando los inventarios estén disponibles para la venta se encuentren en buenas condiciones. Los procesos

que se llevan a cabo en estos negocios son similares, ya que las actividades realizadas, son las mismas.

De igual manera, el levantamiento de los procesos se compone principalmente por la entrada, administración y disposición de los inventarios. Además, esto tiene como fin brindar una herramienta práctica que sirva como apoyo a las mejoras de los controles que deben tener los inventarios, y de igual forma, evite los hurtos y los malos manejos de los mismos. Con lo anterior se pudo lograr una adecuada gestión de los inventarios, que permitirá que estos negocios no se vean afectadas por la malversación.

Después de haber realizado las anteriores actividades, se logró identificar las necesidades y los usuarios que intervienen en los procesos que se llevan a cabo en los negocios, esto con el objetivo de identificar las responsabilidades de las personas que tienen a cargo el cuidado de los inventarios. En cada una de las etapas del proceso que realiza este tipo de negocios es fundamental, debido a que permite identificar con facilidad la función que se tiene en cada etapa y el responsable de ella.

Los controles que se tienen establecidos al momento de recibir el inventario de las diferentes líneas que se manejan en los negocios, la persona que tiene esa función lleva a cabo el control establecido en esa etapa. Lo anterior se hace con el fin de evitar hurtos y malversación de los productos por parte de la persona que realiza la entrega. De acuerdo con la información suministrada por los propietarios y administradores, en muchas ocasiones se han presentado inconvenientes al momento de verificar el estado de los inventarios, ya que estos pueden estar en condiciones no aptas para el consumo, incompleto y vencidos. En las diferentes etapas del

proceso, se tienen establecidos pequeños controles que deberán cumplirse por la persona que tiene esa responsabilidad, pero estos no se llevan a cabo lo que genera la malversación.

A continuación, se mostrará de manera detallada en una representación gráfica los procesos que se llevan a cabo en los pequeños mercados locales.

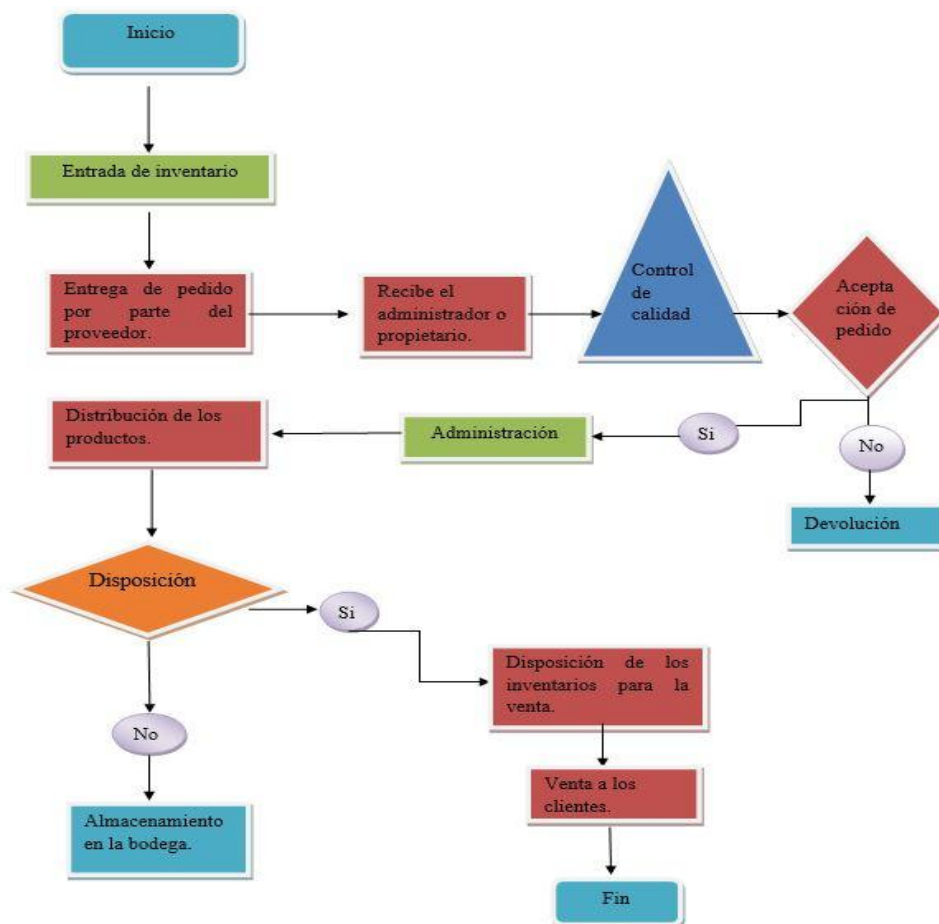


Figura 5 Flujo de Procesos

Fuente: Elaborado por el Autor

De acuerdo al anterior proceso ilustrativo, se muestran las actividades principales que componen el proceso de inventarios que presentan los pequeños mercados locales, y se explicara en que consiste cada una de estas actividades.

### **12.1.1 Entrada de inventario**

Este proceso está compuesto por la entrega del inventario por parte de los proveedores con sus respectivas facturas, en donde queda el registro de las cantidades y precios de los respectivos inventarios.

Las personas encargadas de recibir los pedidos son los propietarios o los administradores de los negocios, no se permite que otros trabajadores realicen esta labor, esto debido en que ocasiones anteriores se han presentado faltantes de los inventarios al momento de realizar la verificación con la factura.

El propietario o administrador al momento de recibir el inventario, lleva a cabo la verificación con la orden de pedido, con el objetivo de que los inventarios vengan en su totalidad, ya que son muchos los casos en que la malversación se presenta por parte de los proveedores. En las entrevistas las personas manifestaron que han presentado casos en que el inventario viene incompleto y la justificación de las personas que los traen es que ese producto se encuentra agotado en la empresa o en ocasiones no tiene una respuesta de lo que se está presentando. La tarea de las personas que reciben el inventario en el negocio, es revisar de lo que se ha solicitado venga de manera completa y en óptimas condiciones para su respectiva venta, y los riesgos que se podrían ver en esta etapa, es que las facturas estén registradas en un 100% y la cantidad física no concuerde con lo facturado, es decir las cantidades sean menores.

Cuando el inventario viene de manera incompleta y en condiciones que no son las ideales para llevar a cabo su venta, el propietario o el administrador realiza la devolución del pedido. En algunas situaciones se realizan de nuevo el pedido o cuando hay inconformidades se cambia de proveedor, ya que según estas personas son muchos los proveedores que dan ofertas para que

sean elegidos. Los propietarios de los negocios, consideran que son ellos la principal fuente de ingresos que tienen las diferentes empresas que les proporcionan los productos, para llevar a cabo su objeto social.

### **12.1.2 Administración**

En esta segunda etapa del proceso de inventarios, se encuentra la distribución de los mismos, en donde el administrador o dueño ordena al empleado la ubicación de los inventarios. El empleado tiene la responsabilidad de determinar la cantidad de inventarios que deben ir en los stands y el que se debe llevar a bodega, en donde se deberá mantener en condiciones apropiadas cada uno de los respectivos inventarios.

En consecuencia, la bodega en donde se llevará a cabo el almacenamiento debe estar en óptimas condiciones, esto con el fin de que los inventarios se conserven y no se les dé un mal uso. Así mismo, se debe verificar si el inventario almacenado está completo de acuerdo al registro de entrada. De acuerdo a las entrevistas realizadas, las personas manifestaron que son muchas las ocasiones donde creían que su inventario se encontraba completo, pero al hacer la respectiva inspección era todo lo contrario. Esto se presentaba debido a que los empleados hurtaban el inventario para venderlo a un precio menor y de esta manera obtener un beneficio propio que conllevaba a que cometieran el delito de malversación en los inventarios.

### **12.1.3 Disposición de los inventarios para la venta**

En esta última etapa en donde el inventario se encuentra disponible para ser adquirido por los clientes, el nivel de malversación es alto, ya que, por la disponibilidad de los inventarios y la falta de control en los mismos, hace que los clientes y trabajadores se lleven los productos sin realizar el pago respectivo. Aunque en los locales se cuentan con cámaras, muy pocas veces se

lleva a cabo la revisión de los videos en tiempo real, para identificar de manera oportuna al perpetrador.

Por otra parte, los propietarios mantienen la incertidumbre de que los faltantes de los inventarios de los stands o vitrinas, se a causa de la apropiación indebida por parte de clientes o trabajadores. Así mismo, los empleados que realizan este tipo de acciones en su, mayoría, toman los inventarios y antes del cierre de caja mensual reponen el valor de los mismos, dando así un al uso a los inventarios, ya que el objeto de estos es estar disponible para la venta.

Con la realización del anterior análisis de las tres áreas más importantes de los procesos de este tipo de negocios, se evidencia que se debe tener claro cuál es la estructura de los procesos, y de esta manera se les facilite establecer las medidas de control pertinentes y un adecuado manejo de los inventarios. Por consiguiente, es importante que cada uno de los propietarios realice un mayor monitoreo de estos procesos. Así mismo, la malversación en los inventarios se encuentra presente en cada una de las actividades realizadas con diferentes porcentajes, a pesar de que el porcentaje de malversación sea menor respecto a otros, tiene gran influencia en la rentabilidad de los negocios.

## 12.2 Aplicación de listas de chequeo en las entidades investigadas y los resultados de su aplicación

Con el acompañamiento de los propietarios y administradores de los negocios, se realizó la lista de chequeo con el fin de conocer como establecen los controles para el cuidado de los inventarios, y de esta manera evitar la malversación de los mismos. Además, analizar si los controles establecidos son los adecuados y eficientes en el cumplimiento de la misión para los cuales fueron creados. La estructura de la lista de chequeo, está compuesta por once (11) preguntas que están enfocadas en los controles de los inventarios de manera general.

Tabla 4 Lista de chequeo sobre malversación de inventarios.

Preguntas	Tienda N°1			Tienda N°2			Tienda N°3			Tienda N°4			Tienda N°5		
	SI	NO	N/R	SI	NO	N/R	SI	NO	N/R	SI	NO	N/R	SI	NO	N/R
1- ¿Sabe con cuánto inventario cuenta su negocio?		X			X			X			X			X	
2- ¿Cuida adecuadamente el inventario?			X	X			X				X	X			
3- ¿Verifica la fecha de vencimiento del inventario?		X		X			X			X		X			
4- ¿Tiene controles para el cuidado de los inventarios?	X			X			X			X		X			
5- ¿Realiza conteo del inventario?		X			X			X			X			X	
6- ¿Cuenta con proveedores fijos?		X			X		X			X			X		
7- ¿Confía en los clientes?	X			X				X			X				X
8- ¿Cuenta con empleados?	X			X			X			X				X	
9- ¿Ha identificado pérdidas económicas por el robo de los inventarios?	X			X			X			X		X	X		
10- ¿Identifica si existen faltantes en sus inventarios fácilmente?	X				X			X			X		X		
11- ¿Considera que el hurto y el mal manejo de los inventarios pueden llevar al cierre de su negocio?	X			X			X			X			X		

Fuente: Elaborado por el Autor

Por otra parte, los resultados de la aplicación de la lista de chequeo se analizarán para establecer los efectos encontrados a continuación:

1. ¿Sabe con cuanto inventario cuenta su negocio?

En el análisis de esta pregunta, las personas entrevistadas manifestaron que ellos no tienen el pleno conocimiento del inventario que se encuentra en el negocio, esto debido a que solo cuentan

con las facturas de ingresos de los mismos, pero no con un registro de las salidas. Ellos consideran que todos los inventarios que salen son producto de las ventas, pero también son conscientes que se presentan robos que no son fácilmente identificables a tiempo y esto hace que las cantidades de sus inventarios sean de su desconocimiento. Además de lo anterior, manifiestan también, que muchas veces cuando almacenan el inventario, sufre daños físicos, ya que no cuenta con bodegas en óptimas condiciones.

## 2. ¿Cuida adecuadamente el inventario?

Los administradores y propietarios que respondieron en su mayoría, que el cuidado que le daban al inventario era el adecuado pero que, a pesar de esto los inventarios están expuesto a unos riesgos inherente que esta fuera del alcance de ellos para prevenirlos.

Por otra parte, aquellos que respondieron que no saben no responden (N/R), consideran que no tienen los suficientes conocimientos para tratar y cuidar su inventario adecuadamente, ya que en algunos casos han presentado perdidas de inventario por sus desconocimientos sobre el tema, adicionalmente no cuentan con un espacio adecuado para el almacenamiento.

## 3. ¿Verifica la fecha de vencimiento del inventario?

Los entrevistados que dijeron que sí, manifiestan que al momento de recibir el inventario al proveedor revisan las fechas de vencimiento de cada uno de los productos y cuando la fecha no es legible lo devuelven, adicionalmente una vez por semana revisan los mismos en especial los lácteos para verificar que se encuentran en óptimas condiciones para el consumo. Así mismo, ellos consideran que los lácteos requieren de mayor cuidado, dado que, por cambios de temperatura, mala adecuación y vulnerabilidad, el riesgo de descomposición es alto dando origen a la mala utilización de estos.

En consecuencia, los que respondieron que no, manifestaron que son los proveedores los que hacen esta verificación cada vez que van a surtir los inventarios y en muchos casos son los clientes, los que revisan al momento de adquirir estos. Lo anterior ha ocasionado pérdida de confianza por parte del cliente, ya que se han presentado situaciones en que las personas en especial los niños han consumido productos vencidos, generando así una imagen negativa al negocio por no tener el control adecuado de verificación de las fechas.

4. ¿Tiene controles para el cuidado del inventario?

Esta pregunta las personas entrevistadas respondieron que, si cuentan con controles para el cuidado del inventario, entre los cuales se encuentran las cámaras que no son revisadas frecuentemente y adicional se basan en la observación cuando es posible. Estos controles son ineficientes ya que no ayudan a identificar los hurtos y malos manejos de los inventarios no solo por parte de los clientes, si no también, por los empleados que son los que frecuentemente cometen este delito.

5. ¿Realiza conteo de sus inventarios?

En este caso, las personas respondieron que no realizaban el conteo del inventario una vez ubicado, que solo en ocasiones realizaban la observación, pero no la adecuada inspección de cada una de las líneas de los productos. Esto debido a que no cuentan con los registros de la totalidad de los inventarios de las ventas que se han realizado en el transcurso del tiempo que el inventario estuvo disponible para la venta.

Adicional a estos establecen que por cuestiones de tiempo no realizan este proceso tan importante para el control del inventario, lo que genera una debilidad para que la malversación se presente con mayor frecuencia.

## 6. ¿Cuenta con proveedores fijos?

En la presente pregunta las personas que respondieron que si contaban con proveedores fijos, consideran que mantener la relación con las personas que desde un inicio les han surtido el negocio hace que se presenten ventajas, ya que les dan descuentos, promociones y hasta premios por el tiempo en que han realizado la compra de los productos a ellos, adicionalmente depositan la confianza en esos proveedores de que no les traerán los inventarios en mal estados y no presentaran faltantes en los pedidos. Esto con el fin de evitar que se presente hurto por parte de los proveedores cuando surten el negocio.

Por otro lado, las personas que respondieron que no cuentan con proveedores fijos, es debido a que se han presentado inconvenientes con algunos de ellos, lo anterior por cuanto estos no hacían las entregas completas del pedido del inventario, y en algunas situaciones venían en mal estado. Además de esto, ellos consideran que conocer nuevos proveedores evita el riesgo de que se presenten hurto de los inventarios, dado que cada uno de los proveedores lo que busca es obtener cada vez más negocios para surtirlo en los diferentes productos que ofrece y ser competitivos en el mercado.

## 7. ¿Confía en los clientes?

En esta pregunta, los entrevistados que dijeron si, manifiestan que sus clientes son conocidos y no creen que les hurtaran los inventarios. Así mismo, intuyen que la buena fe de estas personas, no les ocasionaran peligro para sus inventarios.

Por consiguiente, los que dijeron no, establecen que los clientes muchas veces sobrepasan la confianza que estos les otorgan y roban sus inventarios mediante modalidades que por

experiencias han logrado identificar, como lo es el caso cuando comprar en grandes cantidades y pagan solamente algunos productos y otros no.

Por último, quien manifestó (N/R), dice que es mejor tener la duda y no confiar del todo en sus clientes, pero tampoco desconfiar ya que esto le permitirá contar con una intuición razonable para distinguir quienes son los que hurtan y quiénes no.

#### 8. ¿Cuenta con empleados?

En su mayoría cuentan con uno a dos empleados, que tienen como función ayudar a cada una de las actividades que se presentan en el negocio como lo son, surtir los inventarios en cada uno de los stand, llevar a cabo el manejo de almacenamiento de cada una de las líneas de inventario sobrantes, entre otras. De igual manera, mencionan que en los empleados depositan un nivel de confianza para tengan acceso a los inventarios.

Desde otro punto de vista, la persona que no tiene empleados en el negocio, comentó que en anteriores ocasiones habían detectado hurtos por parte de estos, ya que tenían la libertad de acceder a los inventarios. Por esta razón decidió no volver a contratar personal y encargarse ellos mismo de cada una de las actividades junto con su esposa. Así mismo, menciona que los empleados vendían inventarios por fuera del negocio con el fin de lucrarse ocasionando de esta manera un mal uso del inventario y pérdidas para el negocio.

#### 9. ¿Ha identificado pérdidas económicas por el robo de los inventarios?

Los propietarios de cada uno de los negocios manifestaron, que a pesar de no llevar una contabilidad adecuada, si detectan las pérdidas por los faltantes de los inventarios ocasionados por el hurto y el mal manejo de los mismos. Estos los ven reflejados en los ingresos y el

aumento de los costos que se presentan. Además de lo anterior, mencionan que los faltantes que en ocasiones pueden ser pocos, su impacto es significativo para el desarrollo de las actividades que presenta el negocio.

Lo anterior demuestra, que para los diferentes pequeños mercados locales los faltantes que presentan debido al hurto y al manejo inadecuado de los inventarios, ocasionan que tengan pérdidas que son muy significativas en sus operaciones. En estos negocios a diferencia de las organizaciones grandes no se establece un nivel de aceptación de pérdidas.

10. ¿Identifica si existen faltantes en sus inventarios fácilmente?

Los propietarios y administradores, consideran que por la experiencia y el tiempo que llevan con el manejo del negocio, de cierta manera les permite obtener la habilidad de identificar cuando se presentan faltantes en los inventarios. Pero hay algunas ocasiones en que no se identifican con facilidad los faltantes, debido en que este tipo de negocios a pesar de ser pequeños manejan diferentes líneas de inventarios, lo que hace que no se le preste la debida atención. Aunque algunos negocios cuentan con cámaras con el fin de evitar el hurto, son pocas las veces que se revisan, generando así el incentivo para que se lleve a cabo la malversación en los inventarios.

11. ¿Considera que el hurto y el mal manejo de los inventarios pueden llevar al cierre de su negocio?

En esta pregunta, las personas tienen muy claro que el hurto y el mal manejo de los inventarios puede ocasionar que el negocio no continúe operando, esto debido a que su actividad económica se basa en la compra y venta de inventarios. Es por esa razón que los faltantes de inventario tienen una afectación en el negocio, ya que solo tienen como fin llevar a cabo la

actividad antes mencionada. Por tanto, los propietarios como administradores tienen gran conocimiento de las consecuencias que pueden llegar a tener sino se tienen controles eficientes que eviten la malversación.

### **12.3 Hallazgos del caso de estudio.**

En el proceso aplicado a los pequeños mercados locales tipo retail en el sector Galerías, se logró identificar que estos negocios presentan deficiencias en los pocos controles que manejan, generando así un incentivo para que la malversación en los inventarios se presente frecuentemente. Además de lo anterior, es importante resaltar que los propietarios de los negocios no cuentan con los conocimientos suficientes para evitar el hurto y malos manejos en los inventarios, que le permita establecer controles eficientes. Por otra parte, los pocos controles que se tienen establecidos en este tipo de negocio para el cuidado de los inventarios son escasos e ineficientes, se identificó que solo cuentan con cámaras de seguridad y utilizan su experticia de la observación para el cuidado del inventario.

De igual manera, se obtuvo conocimiento con la información suministrada por los propietarios y administradores que los hurtos y malos manejos de los inventarios en su mayoría son realizados por los empleados. Lo anterior se presenta, debido a que estas personas carecen de recursos económicos y el pago que reciben por realizar su labor no cubre en su totalidad sus necesidades, por tanto, recurren a cometer la malversación en los inventarios.

En uno de los negocios escogidas para realizar el caso de estudio, se encontró que esta no cuenta con empleados, esto debido que anteriormente presentaron inconvenientes con este, ya que descubrieron que el trabajador estaba hurtando los inventarios, que este muchas veces ponía

como justificación que estaban defectuosas y por ese motivo los desechaba, lo que origino desconfianza en los empleados y no contar con ellos para su negocio.

En consecuencia, se realizarán graficas que permite medir el porcentaje de los hallazgos relevantes encontrados en el caso de estudio.



Figura 6 Nivel de malversación presentada en los negocios e ineficiencias en los controles  
Fuente: Elaborado por el Autor

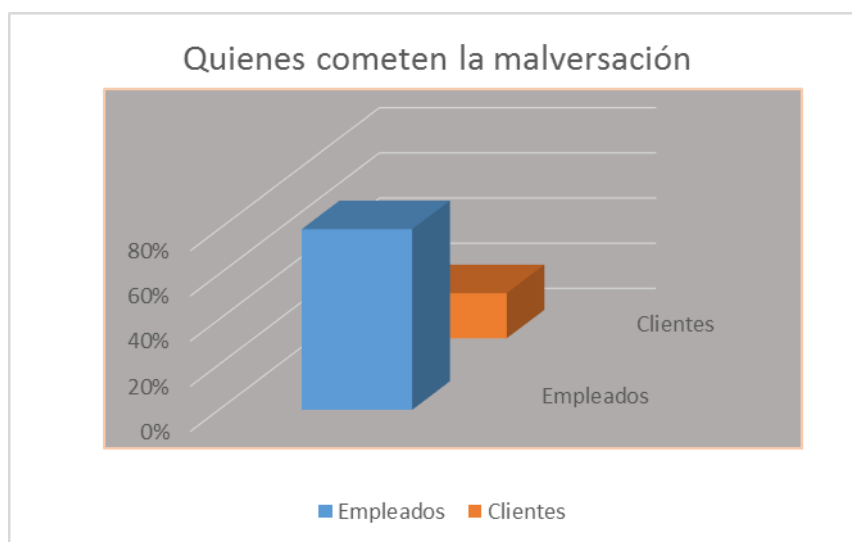


Figura 7 Quienes realizan la malversación en los inventarios  
Fuente: Elaborado por el Autor

De acuerdo con las anteriores gráficas, se logró determinar que para los pequeños mercados locales es de vital importancia contar con controles eficientes, que les permitan reducir el riesgo de malversación en los inventarios de manera eficiente. Lo anterior les permitirá obtener ingresos y utilidades que les permita seguir operando con su negocio, ya que el nivel de ventas aumentará permitiendo cubrir los gastos del mismo. Por tanto, el riesgo de malversación en los inventarios es inherente, es decir, que siempre estará presente y no se podrá eliminar en su totalidad.

Finalmente, los hallazgos encontrados en el caso de estudio son los más importantes dentro de los pequeños mercados locales tipo retail, ya que son las debilidades que presentan estos negocios y en la mayoría de los casos no logran identificarlos por el desconocimiento.

### 13 CONCLUSIONES

- Para estos negocios es de vital importancia el cuidado eficiente en sus inventarios, debido a que este les permite llevar a cabo sus actividades y reducir posibles fraudes que se puedan presentar.
- Se encontró en nuestro análisis cualitativo que los hurtos y malos manejos del inventario afectan la estabilidad económica de este tipo negocio, debido a que sus ingresos se ven afectados o disminuidos a causa de las probabilidades de malversación y por tanto que las ventas no sean suficientes para cubrir los faltantes de la operación causados por las pérdidas de los inventarios.
- La malversación en los inventarios genera que los gastos aumenten, dado que las inversiones realizadas en este, no se ven retribuidas en las utilidades, ya que se está financiando indirectamente el fraude, generando obligaciones financieras para cubrir los faltantes que se presentan por este delito.
- La estructura de los controles para el manejo de los inventarios no es adecuada en la mayoría de casos, ya que no cuentan con el conocimiento suficiente para el diseño y la aplicación oportuna de estos.
- Se presenta una inadecuada organización de los inventarios dentro del local, no tienen establecidos un periodo de revisión, en el caso de los lácteos algunos negocios no identifican la fecha de vencimiento oportunamente, la bodega con la que cuentan para almacenar el inventario no es la mejor, y no se lleva a cabo un registro de la entrada y salida de inventario en la misma.

- Se identificó que los pequeños mercados locales solo cuentan con cámaras de seguridad y cajas registradoras, las cuales no son supervisadas adecuadamente, generando indicios de malversación en los inventarios, ya que las personas que llevan a cabo este acto ven en esta debilidad, la oportunidad de cometer el delito.
- Se identificó que los propietarios de los pequeños mercados locales, prefieren utilizar la mera observación y la experiencia que tienen sobre el manejo del negocio para supervisar los inventarios, desconociendo que estas técnicas utilizadas no permiten reducir el riesgo de malversación.
- Se evidencio que al momento de contratar el personal que ayuda en las diferentes actividades que se realizan en el negocio, no se evalúa el perfil de la persona, lo que ha conllevado a que se presenten diferentes inconvenientes con estas, ya que son los principales causantes de la malversación.
- No llevar a cabo un control en los ingresos y gastos mensualmente, les genera incertidumbre de las utilidades que se está obteniendo, debido a que en la mayoría de los casos los gastos aumentan y ellos piensan que esto se presenta por la reducción de las ventas, sin tener en cuenta que una de las principales causas puede ser la malversación que se está presentando.
- Se determinó que la informalidad en este sector no ha permitido establecer controles eficientes para el manejo adecuado de los inventarios con el fin de reducir la malversación en los mismo, lo que ha generado que aún no tengan una contabilidad formal que permita conocer la realidad económica del negocio.

## 14 RECOMENDACIONES

El cuidado y el manejo eficiente de los inventarios para los pequeños mercados locales debe ser una prioridad, ya que este les permite continuar con sus actividades económicas y obtener ingresos que permitan cubrir sus operaciones. Así mismo, cuidar el inventario permite tener una sostenibilidad financiera que ayuda al crecimiento de estos negocios y reduce el riesgo de malversación en los mismos. De igual manera, lo administradores y propietarios de los negocios no se involucran de manera directa con el control de los inventarios, generando errores en los cuidados y manejos de los mismos dando así incentivo para que la malversación incremente.

Por lo anterior, se generarán recomendaciones que ayuden a que la malversación disminuya en los pequeños mercados locales seleccionados para el caso de estudio y dejar un precedente para que puedan ser utilizadas en otros negocios comerciales.

1. Implementar controles que sean eficientes como: registros de salida de inventario, mayor supervisión de los mismos, conteos semanales, mayor organización en los inventarios, limitar el acceso a los empleados en el manejo de los inventarios.
2. Fortalecimiento de los controles ya establecidos, de manera que estos logren reducir la malversación de los inventarios de acuerdo con las observaciones realizadas en el presente documento.
3. Adecuar las bodegas de almacenamiento, para que el inventario no presente daños físicos y establecer controles como la implementación de una cámara.

4. Implementar un sistema computacional que les permita planificar los pedidos que se realizaran a los proveedores, con el fin de evitar que el inventario se acumule y estén expuestos a la malversación.
5. Realizar un estudio del perfil de las personas que se contrataran y brindarles beneficios, para reducir que estos cometan la malversación.
6. Establecer una contabilidad formal y adecuada.
7. Mejorar la rotación y ubicación del inventario, a través de su gestión de ventas y en la disminución del tiempo de su pedido.
8. Establecer monitoreo a los controles existentes.
9. Formato de movimientos de inventarios que se puede aplicar en los pequeños mercados locales.

Tabla 5 Control de movimientos de inventario

Control de los movimientos de los inventarios							
Fecha	Proveedor	Producto	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Inventario almacenado	Inventario distribuido

Fuente: Elaborado por el Autor

## 15 BIBLIOGRAFÍA

Albrecht, C., Kranacher, M., & Albrecht, S. (s.f). *Asset Misappropriation Research White Paper for the Institute for Fraud Prevention*. Recuperado el 8 de Septiembre de 2016, de

<http://www.theifp.org/research-grants/IFP-Whitepaper-5.pdf>

Association of Certified Fraud Examiners. (2016). *Financial Transactions and Fraud Schemes*.

Recuperado el 7 de Septiembre de 2016, de ACFE:

[http://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE\\_Website/Content/review/examreview/15-asset-misappropriation.pdf](http://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/review/examreview/15-asset-misappropriation.pdf)

Association of Certified Fraud Examiners. (s.f). *Introduction to Fraud Examination*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2016, de ACFE:

[https://www.acfe.com/uploadedFiles/Shared\\_Content/Products/Self-Study\\_CPE/intro-to-fraud-exam-2011-extract.pdf](https://www.acfe.com/uploadedFiles/Shared_Content/Products/Self-Study_CPE/intro-to-fraud-exam-2011-extract.pdf)

Ballester, A. (2011). *La malversación de fondos es el fraude más común en las empresas*.

Recuperado el 21 de Septiembre de 2016, de El Cronista:

<http://www.redtelework.com/imprimir.aspx?id=11247>

Bertoglio, O. (1982). *Una teoría general de las organizaciones sociales*. Recuperado el 06 de Septiembre de 2016, de Contaduría General de la Nación:

[http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/c2545131-64e5-410d-af8f-6d6d319a8716/La\\_contabilidad\\_y\\_Control\\_Publicos.pdf?MOD=AJPERES](http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/c2545131-64e5-410d-af8f-6d6d319a8716/La_contabilidad_y_Control_Publicos.pdf?MOD=AJPERES)

- Cano, & Lugo. (s.f). *Técnicas de Investigación en Auditoría Forense* . Recuperado el 06 de Septiembre de 2016, de United States InterAmerican Community Affairs:  
<http://interamerican-usa.com/articulos/Auditoria/Audi-fore-tec-inv.htm>
- Cardozo, G. (2013). *Gestión efectiva de materiales*. Ediciones Tecnología de Bolívar.
- Código Penal Art. 266. (2000). *Delitos Contra el Sufragio - Malversación y dilapidación de bienes*. Bogotá D.C.: Consejo Superior de la Judicatura.
- Código Penal Art. 349. (2000). *Delitos Contra el Sufragio - Hurto*. Bogotá D.C.: Consejo Superior de la Judicatura.
- Código Penal Art. 350. (2000). *Delitos contra el Sufragio - Hurto calificado*. Bogotá D.C.: Consejo Superior de la Judicatura.
- Código Penal Art. 351. (2000). *Delitos contra el sufragio - Circunstancias de agravación punitiva*. Bogotá D.C.: Consejo Superior de la Judicatura.
- Cordero, J. (09 de Octubre de 2015). *La Auditoría Forense y el Restablecimiento de la Confianza Pública*. Recuperado el 09 de Septiembre de 2016, de Universidad del Rosario:  
<http://www.urosario.edu.co/revista-nova-et-vetera/Vol-1-Ed-9/Omnia/La-auditoria-forense-y-el-restablecimiento-de-la-c/>
- CSI S.A. (s.f). *Un manejo inadecuado del inventario puede dañar su negocio* . Recuperado el 02 de Septiembre de 2016, de CSI S.A.: <http://www.csisasoluciones.com/noticias-sistemas-pos/un-manejo-inadecuado-del-inventario-puede-danar-su-negocio.html>
- Duque, M., Osorio, J., & Agudelo, D. (Abril de 2010). *Los inventarios en las empresas manufactureras, su tratamiento y su valoración. Una mirada desde la contabilidad de*

- costos*. Recuperado el 3 de Septiembre de 2016, de <https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/cont/article/viewFile/14693/12846>
- Enciclopedia Jurídica . (2014). *Enciclopedia Jurídica*. Recuperado el 06 de Septiembre de 2016, de <http://www.encyclopedia-juridica.biz14.com/d/malversaci%C3%B3n/malversaci%C3%B3n.htm>
- Espinoza, O. (2011). *Administración eficiente de los inventarios*. Madrid.
- Etimologías de Chile . (2001). *Etimología de Inventario*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2016, de <http://etimologias.dechile.net/?inventario>
- Eumed.net. (s.f). *Capítulo 3: Propuesta de modificaciones al tratamiento legal de la criminalidad informática en Cuba*. Recuperado el 9 de Septiembre de 2016, de [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1152/propuesta\\_de\\_modificaciones\\_al\\_tratamiento\\_legal\\_de\\_la\\_criminalidad\\_informatica\\_cuba.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1152/propuesta_de_modificaciones_al_tratamiento_legal_de_la_criminalidad_informatica_cuba.html)
- Frett, N. (s.f). *Seminario Internacional: Nueva Técnicas de Detección, Prevención e Investigación de Fraudes en la era de la Tecnología*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2016, de AUDITOOL: <http://www.auditool.org/blog/control-interno/2320-origen-palabra-control>
- Guajardo, G. (1996). *Contabilidad Financiera* (Segunda ed.). Mc GrawHill.
- Guiltinan, J., & Gordon, P. (s.f). *Administración de Marketing*. Mc Graw Hill.

- Instituto de Auditores Internos de Colombia. (2010). *Uso del Proceso de Gestión de Riesgos en el Plan de Auditoría Interna*. Recuperado el 4 de Septiembre de 2016, de <http://www.iiacolombia.com/52468ggf7/consejos/Consejos2000/2010-2.pdf>
- Ley 87 (Congreso de la República de Colombia). (1993). *por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones*. Bogotá D.C.: Diario Oficial 41120 de Noviembre 29 de 1993.
- Lopez, V. (s.f). *Prevención de pérdidas por robo en comercios: Las diferencias de inventario*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2016, de Foro de Seguridad: <http://www.forodeseguridad.com/artic/prevenc/3050.htm>
- Mantilla, S. (2003). *Auditoría del Control Interno*. Bogotá D.C.: Ecoediciones.
- Mergenthaler, E. (13 de Enero de 2016). *Sector retail: Problemas de inventario*. Recuperado el 9 de Septiembre de 2016, de el empresario: <http://elempresario.mx/comercio-minorista/sector-retail-problemas-inventario>
- Muller, M. (2004). *Fundamentos de administración de inventarios* . Norma S.A.
- Norma Internacional de Auditoría 240. (2013). *Responsabilidad del Auditor en la Auditoría de Estados Financieros con respecto al Fraude*. Bogotá D.C.
- Pérez, J. (2011). *El delito de malversación. Principales deficiencias en el ejercicio de la acción penal y su necesidad de perfeccionamiento en Cuba*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2016, de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/delito-de-malversacion-accion-penal-necesidad-perfeccionamiento-cuba/>

- Recuperado de  
<http://www.andi.com.co/cpcd/Boletin%202014/Boletin%20Retail%20No%2035.pdf>
- Recuperado de <http://www.acfe.com/rtn2016/schemes/assets.aspx>
- Recuperado de <http://www.elheraldo.co/economia/tiendas-de-barrio-modelo-exitoso-que-compite-contra-gigantes-196520>
- Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/roban-clientes-supermercados-57642>
- Rivas, J. (2012). *El poder del inventario*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2016, de Supertiendas: <http://www.supertiendas.com.co/ediciones-2012/edicion-14/especial-10/gestion-de-compra-en-las-tiendas-de-barrio.htm>
- Robbins, S., & Censo, D. (1996). *Fundamentos de administración, concepto y aplicaciones*. México.
- Rojas, J. (2012). *Gestión de compra en las tiendas de barrio*. Recuperado el 24 de Septiembre de 2016, de Supertiendas: <http://www.supertiendas.com.co/ediciones-2012/edicion-14/especial-10/gestion-de-compra-en-las-tiendas-de-barrio.htm>
- Saccani, R. (2012). *Tratado de Auditoría Forense*. FEDYE.
- SIGNUM. (11 de Septiembre de 2015). *Invirtiendo en el Comercio Detallista*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2016, de [www.signumresearch.com](http://www.signumresearch.com):  
[http://www.latibex.com/act/esp/estudios%5C2015/signum\\_research\\_invirtiendo\\_110915.pdf](http://www.latibex.com/act/esp/estudios%5C2015/signum_research_invirtiendo_110915.pdf)

Soto, G., & Paillacar, C. (2002). *Auditoría Forense una Nueva Especialidad* . Santiago de Chile: Universidad Santiago de Chile.

Superintendencia de Sociedades. (s.f). *Inventarios NIC 2*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2016, de [http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/procesos-de-convergencia-niifs/material-pedagogico/Documents/04\\_NIC\\_2\\_Inventarios.pdf](http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/procesos-de-convergencia-niifs/material-pedagogico/Documents/04_NIC_2_Inventarios.pdf)

Título VIII. (2000). *Delitos Contra el Sufragio*. Bogotá D.C.

Universidad del Cauca. (s.f). *Concepto de Control Interno*. Recuperado el 2 de Septiembre de 2016, de <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse83.html>

Universidad Politecnica Salesiana . (2002). *Definición Control Interno* . Recuperado el 2 de Septiembre de 2016, de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1450/1/CAPITULO%201.pdf>

Vidal, C. (2010). *Fundamentos de control y gestión de inventarios*. Valle del Cauca: Programa editorial Universidad del Valle.

## 16 ANEXOS

### 16.1 Formulario para la entrevista

#### 16.1.1 Entrevista de la tienda N°1.

Preguntas.

1. ¿Cuáles son las líneas de inventarios maneja en su negocio?

Las líneas de inventarios que manejan en el negocio son; para aseo personal y del hogar, víveres, canasta familia, lácteos, bebidas, farmacéuticos, paquetes, verduras, entre otros.

2. ¿Cuáles son los inventarios que más cuida, por qué?

Los inventarios que más cuidan, son los lácteos porque tiene el tiempo de vencimiento más corto, los licores por sus precios, los de la canasta familiar por su calidad y los paquetes porque son los que más están expuestos al robo.

3. ¿Qué controles maneja en su negocio para cuidar el inventario?

El control que se tiene para cuidar el inventario son las cámaras y la observación.

4. ¿Quién controla o supervisa su inventario, de qué manera?

El propietario es quien controla y supervisa, mediante la revisión permanente de los mismos y les doy una adecuada ubicación dentro del negocio.

5. ¿Cuenta con controles de entradas y salidas del inventario? ¿cuáles?

Para las compras de los inventarios tengo las facturas de los precios y cantidades. Para las ventas no tengo nada, solo vendo, pero no tengo la cuenta de las cantidades vendidas, solo cuando necesito requerir más de ese producto es que me doy cuentas cuanto falta, pero no sé si las cantidades que tenía, las vendí o me las robaron.

6. ¿Con cuántos proveedores cuenta en un rango de 1-3, 3-6, 6-o más?

En rango de proveedores está en 6 y más.

7. ¿Cómo hace para establecer las cantidades de inventarios que debe requerir?

Cada vez que el proveedor llega se hace un conteo de las cantidades de los productos y dependiendo que cantidades haya, se determina si se requieren o no más inventarios. Así mismo, establezco un tope mínimo en donde las cantidades de inventarios no deben estar por debajo del mismo, esto me ayuda a saber que inventarios debo requerir y en qué cantidades.

8. ¿Cómo identifica oportunamente los inventarios vencidos, obsoletos o dañados?

Los inventarios se están revisando cada ocho días y cuando el proveedor llega a realizar el conteo del mismo, se logra identificar si están vencidos o dañados.

9. ¿Cómo identifica si existen faltantes en sus inventarios?

Eso es muy difícil, ya que uno siempre está pendiente del cuidado de los inventarios, pero no faltan los robos o los clientes que se van sin pagar, los trabajadores que sé que llevan los productos. Por otra parte, cuando reviso las cámaras uno se cuenta de los robos, pero en el momento que esto sucede, no nos damos cuenta.

10. ¿Cómo le afectan los hurtos y malos manejos de sus inventarios?

Aunque los robos y los malos manejos son pocos en cantidades y valor, estos nos afectan en la utilidad que esperamos ganar, ya que no se logra cumplir con este objetivo a raíz de los anterior. Además, las ventas se disminuyen, los ingresos no alcanzan para cubrir con las necesidades del negocio y esto puede llevar a que en un futuro cerremos en negocio por falta de dinero.

### 16.1.2 Formulario para la entrevista No 2

Preguntas.

1. ¿Cuáles son las líneas de inventarios maneja en su negocio?

Las líneas de inventarios que manejan en el negocio son; para aseo personal y del hogar, víveres, canasta familia, lácteos, bebidas, farmacéuticos, paquetes, verduras, entre otros.

2. ¿Cuáles son los inventarios que más cuida, por qué?

Los productos no perecederos porque estos son los de más duración y los que están altamente propensos a robos. Además, en su mayoría tienen costos considerables para el negocio.

3. ¿Qué controles maneja en su negocio para cuidar el inventario?

Los únicos controles que se tienen son la observación y la máquina registradora.

4. ¿Quién controla o supervisa su inventario, de qué manera?

Yo misma cuido y superviso el inventario, mediante la observación y la información de la máquina registradora. Esto me permite intuir que movimientos tienen estos dentro de la tienda.

5. - ¿Cuenta con controles de entradas y salidas del inventario? ¿cuáles?

Para la entrada de los inventarios se cuenta con las facturas que entregan los proveedores, y para las salidas del mismo, con la información que me suministra la caja registradora.

6. ¿Con cuántos proveedores cuenta en un rango de 1-3, 3-6, 6-o más?

El rango de los proveedores está en 6 y más.

7. ¿Cómo hace para establecer las cantidades de inventarios que debe requerir?

Lo hago por la experiencia que tengo en el negocio, no tengo un parámetro para establecer que cantidades necesito, solo realizo el pedido cuando observo que un producto se está

vendiendo en cantidades considerables, es decir, los inventarios que más rotan son los que más pido al contrario de los que no.

8. ¿Cómo identifica oportunamente los inventarios vencidos, obsoletos o dañados?

Mediante la intuición que me da la experiencia, cuando un inventario no rota mucho no hago muchos pedidos del mismo, así logro identificar lo anterior. Por otra parte, cuando realizo la limpieza de los stands y en el momento que hago la venta logro identificar también los inventarios vencidos, obsoletos o dañados.

9. ¿Cómo identifica si existen faltantes en sus inventarios?

Hago un conteo físico e identifico lo anterior, pero la verdad, no sé si esos faltantes son por hurtos o malos manejos de los inventarios, o por alguna venta que no se registró, yo pienso que todo lo que haga falta, es porque lo he vendido.

10. ¿Cómo le afectan los hurtos y malos manejos de sus inventarios?

Los hurtos y malos manejos en los inventarios afectan más que todo económicamente ya que los ingresos como las ventas van a disminuir. Yo pienso que si me roban en pequeñas cantidades el impacto no sería tan fuerte, pero si por el contrario los hurtos y malos manejos son en cantidades considerables, me puede generar el cierre de las tiendas, pues no tendré como responder a las necesidades de la misma.

### 16.1.3 Entrevista de la tienda N°3.

Preguntas.

1. ¿Cuáles son las líneas de inventarios maneja en su negocio?

Las líneas de inventarios que manejo en mi negocio son; para aseo personal y del hogar, víveres, canasta familia, lácteos, bebidas, farmacéuticos, paquetes, verduras, entre otros.

2. ¿Cuáles son los inventarios que más cuida, por qué?

Los inventarios que más cuido son los que más se venden, ya que son los que me permiten tener el dinero más rápido para volver a invertir, también los más costosos ya que si se los roban me afectan económicamente la tienda

3. ¿Qué controles maneja en su negocio para cuidar el inventario?

Los únicos controles que tengo son la observación y las cámaras

4. ¿Quién controla o supervisa su inventario, de qué manera?

Yo misma hago este proceso, estoy pendiente de que no se dañen, de mantenerlos limpios y que no se los roben. Además, reviso semanalmente las cámaras para mirar que pasa con los movimientos de los inventarios.

5. - ¿Cuenta con controles de entradas y salidas del inventario? ¿cuáles?

Para la entrada de los inventarios cuento con las facturas que me entregan los proveedores, pero para las salidas no tengo ningún registro ya que el tiempo es escaso para realizar esto.

6. ¿Con cuántos proveedores cuenta en un rango de 1-3, 3-6, 6-o más?

El rango de mis proveedores está en 6 y más.

7. ¿Cómo hace para establecer las cantidades de inventarios que debe requerir?

Esto lo hago por la experiencia que tengo en el negocio, miro si en las bodegas hay las entidades suficientes o de lo contrario hago el pedido, y si veo que hay inventarios que están rotando rápido, requiero más del mismo.

8. ¿Cómo identifica oportunamente los inventarios vencidos, obsoletos o dañados?

Los reviso cada semana, a veces cuando el proveedor llega a recoger los pedidos o cuando los clientes al momento de comprar se dan cuenta.

9. ¿Cómo identifica si existen faltantes en sus inventarios?

Hago un conteo físico y lo comparo con las facturas, el problema está cuando hay diferencias, porque no identifico si los vendí o me los robaron, ahí es cuando veo la necesidad de controlar las salidas del inventario.

10. ¿Cómo le afectan los hurtos y malos manejos de sus inventarios?

Los hurtos y malos manejos en los inventarios me afectan de manera considerable, ya que es una tienda pequeña y cualquier faltante es un gasto más que incrementa. Además, el inventario es el que me da el dinero para seguir con el negocio y si no lo manejo o me lo roban, la tienda no contara con recursos necesarios para seguir la actividad comercial, entonces tocara cerrarla.

#### 16.1.4 Entrevista de la tienda N°4.

Preguntas.

1. ¿Cuáles son los inventarios maneja en su negocio? Ejemplos: víveres, lácteos, aseo personal, aseo para las viviendas, bebidas, entre otros.

En esta tienda se maneja los productos de la canasta familiar en los cuales se encuentran las siguientes líneas:

- Lácteos: en los cuales se encuentran los siguientes productos; leche en bolsa de litro, queso (doble crema y campesino), yogures, mantequilla, queso crema y kumis de las diferentes empresas que manejan estos productos entre otros productos.
- Productos de aseo personal: jabones de baño, champús, cuchillas de afeitar, crema dental, copitos, papel higiénico, ceda dental entre otros.
- Productos de aseo domestico: escobas, recogedores, guantes plásticos, jabón en polvo, limpia pisos (clorox – Fabuloso), traperos, productos aromatizantes para la ropa (suavitel), jabón de lo loza y esponjillas, servilletas.
- Bebidas: gaseosas, bolsa de agua (personal y familiar), jugos en presentación de cajita y botellas, productos energizantes (vive 100 y red Bull).
- Bebidas alcohólicas: vinos, whisky, ron, aguardiente (en caja y botella) de litro y medio litro y cerveza en tamaño normal y grande (pokeron).
- Línea de alimentos comestibles: se encuentra empaquete de libra y media libra de frijol, garbanzo, lentejas, azúcar, pastas, harina de promasa y de maíz; se encuentran

aceites de cocina en diferentes presentaciones; atunes y sardinas; paquetes de arepas; salsas.

- Línea de pan: se encuentra el pan tajado (integral y normal), tostadas, ponqués, brownis, chocorramos, ponquys, paquetes de galletas.
- Línea de paquetes: se encuentran todos los productos de paquetes en tamaño normal y familiar.
- Línea de dulces: se encuentran gomas, bombombunes, chicles, etc.
- Venden cigarrillos, fosforeras, fósforos, velas y veladoras.
- Cremas humectantes.
- Línea de embutidos.

2. ¿Cuáles son los inventarios que más cuida, por qué? Ejemplo: por el precio, por la calidad, por sus escases, entre otros.

Cuidan todo su inventario, pero su atención está más centrada en las líneas de licor, ya que esta representa un mayor costo para el negocio y es una de las que más se vende.

3. ¿Qué controles maneja en su negocio para cuidar el inventario? Ejemplo: cámaras, vigilancia, conteo, entre otros:

Diariamente al cierre del negocio hacen un pequeño recorrido del inventario de lo que se vendió en el día, la experiencia que llevan con el negocio les permite identificar en algunos productos los faltantes. Cuentan con una sola cámara que enfoca dentro del negocio, pero son muy pocas las veces que las revisan. Cuando los proveedores traen los productos ellos verifican

que los productos que fueron solicitados vengan en el pedido y de esta manera llevar a cabo el pago de los mismos.

4. ¿Quién controla o supervisa su inventario, de qué manera?

El negocio pertenece a una pareja de esposos donde ellos están pendientes de su negocio, pero además de esto cuentan con un empleado. La persona de llevar a cabo el control del inventario está dada por estas tres personas.

La persona a cargo de la supervisión del inventario está dada por la pareja de esposos cualquiera de los dos lleva a cabo la inspección al cierre del negocio. Además de esto en cualquier día de la semana llevan a cabo el inventario de cualquiera de las líneas.

5. ¿Cuenta con un control de entrada y salida del inventario?, ¿cuáles?

No cuentan con un sistema que les permita llevar a cabo el manejo de los productos que entran y salen, pero ordenan el inventario que va llegando de manera que lo que esta quede de primeras y los productos nuevos queden atrás, de esta manera, aunque no tienen establecido el sistema se puede decir que tiene un sistema de primeras en entrar primeras en salir.

6. ¿Con cuántos proveedores cuenta en un rango de 1-3,3-6, 6- más?

Cuentan con 6 o más proveedores, que les suministran los diferentes productos que manejan en el negocio y estos varían debido a que se pueden cancelar alguna línea de inventario o se adquiere otra línea.

7. ¿Cómo hace para establecer la cantidad de inventario que debe requerir?

La manera que manejan para establecer la cantidad que requieren lo hace, llevando a cabo la observación de los productos que tienen en él están y lo que tienen en bodega. No llevan a cabo ningún tipo de registro.

8. ¿Cómo identifica oportunamente los inventarios vencidos, obsoletos o dañados?

Para ellos un tema importan es el tema del inventario vencido o dañado, ya que esto les puede traer consecuencias como es el caso que los demás productos se contaminen en el caso de los embutidos y los lácteos. Por esta razón, revisan las neveras tres veces a la semana, verificando que cada uno de los productos en refrigeración se encuentra de manera adecuada y apta para el consumo humano. En los demás productos lo revisan cada tres días.

9. ¿Cómo identifica si existen faltantes en sus inventarios?

La manera de identificar de faltantes de su inventario, ya sea en los están o en la bodega es un poco difícil, debido a que no cuentan con controles eficientes que les permita identificar rápidamente si se está presentado hurtos y mal manejo en los. Ellos manifiestan que por medio de la observación han identificado los faltantes de los inventarios, ya sea por clientes y hasta por los mismos trabajadores que ellos tienen, en varias ocasiones han tenido que despedir a trabajadores.

10. ¿Cómo le afectan los hurtos y malos manejos de los inventarios?

Las consecuencias de los hurtos y malos manejos de los inventarios traen consecuencias que se ven reflejadas en la utilidad, debido a que no se obtienen las ganancias planeadas lo que

conlleva a que solo cubran los gastos que tienen en el funcionamiento el negocio y no les generen mayores beneficios, en algunas ocasiones han tenido que acudir a créditos.

### 16.1.5 Entrevista de la tienda N°5.

Preguntas.

1. ¿Cuáles son las líneas de inventarios que maneja en su negocio?

En esta tienda se manejan las siguientes líneas:

- Línea de aseo personal.
- Línea de aseo doméstico.
- Línea de bebidas.
- Línea de paquetes.
- Línea de embutidos.
- Línea de lácteos.
- Línea de dulces.
- Heladería.
- Línea de granos, harinas, enlatados.
- Línea de aceites de cocina.

2. ¿Cuáles son los inventarios que más cuida, por qué?

La línea que más cuida en la línea de granos y de aceites, ya que son las más consumidas y han encontrado robos por parte de los clientes y trabajadores en estos productos. Y para ellos son uno de los productos más costosos.

3. ¿Qué controles maneja en su negocio para cuidar el inventario?

En el establecimiento cuentan con dos cámaras una dentro del negocio y la otra afuera del establecimiento, de tal manera les permite tener el control del manejo del inventario y la observación hacia los clientes y trabajadores, pero muy pocas veces las revisan.

4. ¿Quién controla o supervisa su inventario, de qué manera?

La persona encargada del control del inventario es el dueño del negocio cuando este se encuentra o sino por parte del administrador que está a cargo.

La supervisión está a cargo del propietario, administrador y trabajador encargado de la distribución y almacenamiento de los inventarios, pero quien tiene la mayor responsabilidad sobre la supervisión del estado de los inventarios es por parte del trabajado, ya que este siempre está en el negocio y puede llevar a cabo esta actividad.

5. ¿Cuenta con controles de entrada y salida del inventario?, ¿cuáles?

Cuentan con un registro manual, que les permite verificar lo que sea vendido y con lo que se cuenta de inventario, ya que cada vez que llega un pedido este se registra más el inventario que había en él están. A su vez dicen, que el tiempo que llevan en negocio les ha permitido conocer la demanda de los productos de los clientes y saben que productos son los que más se venden.

6. ¿Con cuántos proveedores cuenta en un rango de 1-3,3-6, 6- más?

Manejan un promedio entre 6 o más de proveedores esto varia debido a que en ocasiones se piden productos de proveedores con los que no han tenido ninguna relación y se cancelan con otros ya sea por costos o por el incumpliendo por parte de los proveedores.

7. ¿Cómo hace para establecer la cantidad de inventario que debe requerir?

En el negocio se cuenta con un trabajador que es el encargado de organizar los inventarios, de esta manera se le pide a esta persona que informe los productos que están escasos y los cuales hacen falta.

8. ¿Cómo identifica oportunamente los inventarios vencidos, obsoletos o dañados?

Al momento de recibir los pedidos se verifican las fechas de vencimiento en la mayoría de la situación y al momento de dar entrega del producto al cliente muy pocas veces revisan las fechas de vencimiento.

9. ¿Cómo identifica si existen faltantes en sus inventarios?

Cada tercer día el dueño del negocio realiza una inspección de los inventarios de cada una de las líneas con lo que se tiene en el sistema y los pedidos que se realizaron y de esta manera encuentra los faltantes de los productos.

10. ¿Cómo le afectan los hurtos y malos manejos de los inventarios?

La afectación que presentan por los hurtos y malos manejos, se ve al momento de llevar a cabo los nuevos pedidos, debido a que no cuentan con el suficiente efectivo para realizar las compras y tienen que recurrir a créditos lo que les genera mayores costos.

## 16.2 Estados Financieros de las tiendas

### 16.2.1 Tienda N° 1

Surtiviver Expres				
Balance General				
a 31 de agosto del 2016				
En pesos Colombianos				
<b>Activos Corrientes</b>			<b>Pasivos Corrientes</b>	
Caja	1.000.000		Proveedores	2.500.000
Inventarios	4.000.000		Cuentas por pagar - salarios	1.000.000
Cuentas por cobrar	1.500.000		Cuentas por pagar - arriendo	1.000.000
			cuentas por pagar - servicios	300.000
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>6.500.000</b>		<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>4.800.000</b>
<b>Activos No Corrientes</b>			<b>Patrimonio</b>	
<b>Propiedad Planta y Equipo</b>	<b>5.800.000</b>		Capital social	6.000.000
Estand	1.000.000		Utilidad del ejercicio	1.500.000
Neveras	2.500.000			
Camaras	1.500.000		<b>Total Patrimonio</b>	<b>7.500.000</b>
Caja registradora	800.000			
<b>Total Activos no corrientes</b>	<b>5.800.000</b>		<b>Total Pasivo + Total Patrim</b>	<b>12.300.000</b>
<b>Total Activos</b>	<b>12.300.000</b>			

Figura 8 Balance General Surtiviver Expres

Fuente: Elaborado por el Autor

<b>Surtiviver Expres</b>		
<b>Estado de Resultados</b>		
<b>Del 1 de Agosto a 31 de Agosto del 2016</b>		
<b>En pesos Colombianos</b>		
<b>Ingreso venta</b>	7.000.000	
<b>Cosoto venta</b>	3.000.000	
<b>Utilidad bruta</b>	4.000.000	
<b>Gastos Operacionales</b>		
<b>Gastos de administracion</b>		
Arriendo	1.000.000	
Servicios	300.000	
<b>Total</b>	1.300.000	
<b>Gasto de ventas</b>		
Salario empleado	1.000.000	
Papeleria	200.000	
<b>Total</b>	1.200.000	
<b>Total gastos</b>	2.500.000	
<b>Utilidad ejercicio</b>	1.500.000	

Figura 9 Estado de resultados Surtiviver Expres

Fuente: Elaborado por el Autor

## 16.2.2 Tienda N°2

<b>Supermercado la Bonanza</b>				
<b>Balance General</b>				
<b>a 31 de agosto del 2016</b>				
<b>En pesos Colombianos</b>				
<b>Activos Corrientes</b>			<b>Pasivos Corrientes</b>	
Caja	1.000.000		Proveedores	800.000
Inventarios	2.500.000		Cuentas por pagar - salarios	900.000
			Cuentas por pagar - arriendo	700.000
			cuentas por pagar - servicios	250.000
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>3.500.000</b>		<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>2.650.000</b>
<b>Activos No Corrientes</b>			<b>Patrimonio</b>	
<b>Propiedad Planta y Equipo</b>	<b>3.300.000</b>		Capital social	3.500.000
Estand	600.000		Utilidad del ejercicio	650.000
Neveras	1.200.000			
Camaras	800.000		<b>Total Patrimonio</b>	<b>4.150.000</b>
Caja registradora	700.000			
<b>Total Activos no corrientes</b>	<b>3.300.000</b>		<b>Total Pasivo + Total Patrimonio</b>	<b>6.800.000</b>
<b>Total Activos</b>	<b>6.800.000</b>			

Figura 10 Balance General Bonanza

Fuente: Elaborado por el Autor

<b>Supermercado la Bonanza</b>	
<b>Estado de Resultados</b>	
<b>Del 1 de Agosto a 31 de Agosto del 2016</b>	
<b>Expresado en pesos Colombianos</b>	
<b>Ingreso venta</b>	4.500.000
<b>Cosoto venta</b>	2.000.000
Utilidad bruta	2.500.000
<b>Gastos Operacionales</b>	
<b>Gastos de administracion</b>	
Arriendo	700.000
Servicios	250.000
<b>Total</b>	950.000
<b>Gasto de ventas</b>	
Salario empleado	900.000
<b>Total</b>	900.000
<b>Total gastos</b>	1.850.000
<b>Utilidad ejercicio</b>	650.000

Figura 11 Estado de Resultados Supermercado Bonanza

Fuente: Elaborado por el Autor

## 16.2.3 Tienda N°3

<b>Mi terruño Bogotamo</b>				
<b>Balance General</b>				
<b>a 31 de agosto del 2016</b>				
<b>En pesos Colombianos</b>				
<b>Activos Corrientes</b>			<b>Pasivos Corrientes</b>	
Caja	1.200.000		Proveedores	2.000.000
Inventarios	3.500.000		Cuentas por pagar - salarios	1.500.000
			Cuentas por pagar - arriendo	1.000.000
			cuentas por pagar - servicios	400.000
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>4.700.000</b>		<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>4.900.000</b>
<b>Activos No Corrientes</b>			<b>Patrimonio</b>	
<b>Propiedad Planta y Equip</b>	<b>4.800.000</b>		Capital social	4.000.000
Estand	1.100.000		Utilidad del ejercicio	600.000
Neveras	2.000.000			
Caja registradora	900.000		<b>Total Patrimonio</b>	<b>4.600.000</b>
Peso	800.000			
<b>Total Activos no corriente</b>	<b>4.800.000</b>		<b>Total Pasivo + Total Patrimo</b>	<b>9.500.000</b>
<b>Total Activos</b>	<b>9.500.000</b>			

Figura 12 Balance General Mi Terruño Bogotano

Fuente: Elaborado por el Autor

<b>Tienda Mi Terruño Bogotano</b>	
<b>Estado de Resultados</b>	
<b>Del 1 de Agosto a 31 de Agosto del 2016</b>	
<b>En pesos Colombianos</b>	
<b>Ingreso venta</b>	6.000.000
<b>Cosoto venta</b>	2.500.000
Utilidad bruta	3.500.000
<b>Gastos Operacionales</b>	
<b>Gastos de administracion</b>	
Arriendo	1.000.000
Servicios	400.000
<b>Total</b>	1.400.000
<b>Gasto de ventas</b>	
Salario empleado	1.500.000
<b>Total</b>	1.500.000
<b>Total gastos</b>	2.900.000
<b>Utilidad ejercicio</b>	600.000

Figura13 Esta de resultados Mi Terruño Bogotano

Fuente: Elaborado por el Autor

## 16.2.4 Tienda N°4

<b>Supermercados los Robles</b>			
<b>Balance General</b>			
<b>a 31 de Agosto del 2016</b>			
<b>En pesos Colombianos</b>			
<b>Activos Corrientes</b>		<b>Pasivos Corrientes</b>	
Caja	1.400.000	Proveedores	3.750.000
Inventarios	4.500.000	Cuentas por pagar - salarios	-
Cuentas por cobrar	1.000.000	Cuentas por pagar - arriendo	1.000.000
		cuentas por pagar - servicios	450.000
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>6.900.000</b>	<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>5.200.000</b>
<b>Activos No Corrientes</b>			
		<b>Patrimonio</b>	
<b>Propiedad Planta y Equipo</b>	<b>7.800.000</b>	Capital social	8.000.000
Estand	3.000.000	Utilidad del ejercicio	1.500.000
Neveras	2.500.000		
Camaras	1.500.000	<b>Total Patrimonio</b>	<b>9.500.000</b>
Caja registradora	800.000		
<b>Total Activos no corrientes</b>	<b>7.800.000</b>	<b>Total Pasivo + Total Patrimonio</b>	<b>14.700.000</b>
<b>Total Activos</b>	<b>14.700.000</b>		

Figura14 Balance General Supermercado los Robles

Fuente: Elaborado por el Autor

<b>Supermercados los Robles</b>		
<b>Estado de resultados</b>		
<b>Del 1 de Agosto a 31 de Agosto del 2016</b>		
<b>En pesos Colombianos</b>		
<b>Ingreso venta</b>	5.000.000	
<b>Cosoto venta</b>	2.000.000	
Utilidad bruta	3.000.000	
<b>Gastos Operacionales</b>		
<b>Gastos de administracion</b>		
Arriendo	1.000.000	
Servicios	300.000	
<b>Total</b>	1.300.000	
<b>Gasto de ventas</b>		
Salario empleado	-	
Papeleria	200.000	
<b>Total</b>	200.000	
<b>Total gastos</b>	1.500.000	
<b>Utilidad ejercicio</b>	1.500.000	

Figura 15 Estado de Resultados Supermercado los Robles

Fuente: Elaborado por el Autor

## 16.2.5 Tienda N°5

<b>Supermercado la 53</b>			
<b>Balance General</b>			
<b>a 31 de Agosto del 2016</b>			
<b>En pesos Colombianos</b>			
<b>Activos Corrientes</b>		<b>Pasivos Corrientes</b>	
Caja	1.500.000	Proveedores	3.430.000
Inventarios	5.000.000	Cuentas por pagar - salarios	550.000
Cuentas por cobrar	1.200.000	Cuentas por pagar - arriendo	1.000.000
		cuentas por pagar - servicios	400.000
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>7.700.000</b>		
		<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>5.380.000</b>
<b>Activos No Corrientes</b>		<b>Patrimonio</b>	
<b>Propiedad Planta y Equip</b>	<b>7.700.000</b>	Capital social	8.550.000
Estand	3.500.000	Utilidad del ejercicio	1.470.000
Neveras	2.500.000		
Camaras	1.200.000	<b>Total Patrimonio</b>	<b>10.020.000</b>
Caja registradora	500.000		
<b>Total Activos no corriente</b>	<b>7.700.000</b>	<b>Total Pasivo + Total Patrimonio</b>	<b>15.400.000</b>
<b>Total Activos</b>	<b>15.400.000</b>		

Figura 16 Balance General Supermercado de la 53

Fuente: Elaborado por el Autor

<b>Supermercado la 53</b>		
<b>Estado de resultados</b>		
<b>Del 1 de Agosto a 31 de Agosto del 2016</b>		
<b>En pesos Colombianos</b>		
<b>Ingreso venta</b>	6.000.000	
<b>Cosoto venta</b>	2.500.000	
Utilidad bruta	3.500.000	
<b>Gastos Operacionales</b>		
<b>Gastos de administracion</b>		
Arriendo	1.000.000	
Servicios	350.000	
<b>Total</b>	<b>1.350.000</b>	
<b>Gasto de ventas</b>		
Salario empleado	550.000	
Papeleria	130.000	
<b>Total</b>	<b>680.000</b>	
<b>Total gastos</b>	<b>2.030.000</b>	
<b>Utilidad ejercicio</b>	<b>1.470.000</b>	

Figura 16 Estado de resultados Supermercado de la 53

Fuente: Elaborado por el Autor