



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Campus Arturo Ruiz Mora
Santo Domingo

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
CARRERA DE INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORIA CPA

Tesis previa la obtención del título de
INGENIERA EN FINANZAS Y AUDITORIA CPA

IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA EL
ÁREA DE INVENTARIOS EN LA EMPRESA FLAYSER, 2009

Estudiante

CARLA VERÓNICA LOZADA VACA

Director de Tesis
Ing. FIDEL LÓPEZ

Santo Domingo - Ecuador
Abril, 2011

**IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA EL
ÁREA DE INVENTARIOS EN LA EMPRESA FLAYSER, 2009**

Ing. FIDEL LÓPEZ
DIRECTOR DE TESIS

APROBADO

Ing. Patricio Analuisa
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Dra. Clemencia Carrera
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Lic. José Ibarra
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Santo Domingo de los Tsáchilas,..... De..... de 2011

Santo Domingo de los Tsáchilas,..... De..... de 2011

Del contenido del presente trabajo se responsabiliza el autor:

Carla Verónica Lozada Vaca

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Campus Arturo Ruiz Mora
Santo Domingo

INFORME DEL DIRECTOR DE TESIS

Ing. Patricio Analuisa, en calidad de Director de Tesis del tema “*Implementación de un Manual de Control Interno para el área de Inventarios en la Empresa Flayser, 2009*”, realizada por la Srta. Carla Verónica Lozada Vaca, para optar por el título de *Ingeniera en Finanzas y Auditoría CPA*, doy fe que el presente trabajo de investigación ha sido dirigido y revisado en todas sus partes, por lo cual autorizo su respectiva presentación.

Santo Domingo,

Atentamente.

Ing. Fidel López
DIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA

Dedico mi tesis con cariño a mis padres Flavio y Teresa que han sido el pilar fundamental con su apoyo incondicional, para la realización y logro de esta etapa tan importante en mi vida.

A Dios que con su fuerza divina ha estado junto a mí durante toda la vida, llenándome de su gracia y bendiciones.

A mis familiares de que de una u otra forma me brindaron su apoyo, y consejos para no descansar ante la realización de mis sueños.

A las personas que se esfuerzan por ser mejores cada día, para lograr sus metas sin dejar de lado sus sueños y que no aceptan derrotas.

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme vivir, quien gracias a su voluntad me ha llenado de sabiduría y confianza para superar las pruebas y dificultades.

A mis padres por su amor, dedicación y entrega día a día sin esperar nada a cambio, por su luz, guía importante para el logro de mis metas y el tan anhelado Título Profesional.

A mis abuelitos, hermanos, cuñados y sobrinos quienes han sido mi apoyo y mi inspiración para lograr mis objetivos.

A una persona súper especial que por su ayuda y preocupación me mantuvo firme sin perder la esperanza de lograr mi objetivo.

A la Universidad Tecnológica Equinoccial, porque allí encontré amigos de verdad, profesores que a través de sus cátedras hicieron de nosotros profesionales con valores con éticos.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

Portada	i
Hoja de sustentación y aprobación de los integrantes del tribunal	ii
Hoja de responsabilidad	iii
Informe de aprobación de director del plan de titulación	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice	vii
Resumen	xiv

CAPÍTULO I

1. Antecedentes	1
1.1.1. Antecedentes históricos	1
1.1.2. Antecedentes científicos	2
1.1.3. Antecedentes prácticos	2
1.1.4. Importancia del Estudio	3
2. Objeto del Estudio	3
3. Limitaciones del Estudio	4
4. Alcance del trabajo	4
5. Objetivos del Estudio	4
1.5.1 General	4
1.5.2 Específicos	5
1.5.1. Justificación	5
1.5.2. Impacto Teórico	6
1.5.3. Impacto Práctico	6
1.5.4. Impacto Académico	7
1.5.5. Hipótesis	7

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1.	Marco teórico	8
2.2.	Marco conceptual	12
2.3.	Marco Legal	16

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1.	Situación actual del tema de Investigación	18
3.1.1	Valores Corporativos	19
3.2.	Aspectos metodológicos del estudio	20
3.2.1	Tipo y nivel de Investigación	20
3.2.2	Métodos de estudio	22
3.2.3	Fuentes, Técnicas e Instrumentos para obtener la información (datos)	23
3.2.3.1	Fuentes de Información	23
3.2.3.1.1	Fuentes Primarias	23
3.2.3.1.2	Fuentes Secundarias	25
3.2.3.2	Técnicas para obtener información	26
3.3.	Población y muestra	26
3.4.	Procesamiento de la información	27
3.4.1	Encuesta	28
3.4.2	Entrevista	28
3.4.2.1	Entrevista aplicada al Gerente Propietario de Flayser	45
3.4.2.2	Análisis Entrevista	45
3.5.	Análisis FODA	45
3.5.1	Fortalezas	46
3.5.2	Oportunidades	46
3.5.3	Debilidades	47
3.5.4	Amenazas	48

3.6. Identificación de Procesos	48
3.6.1 Características de un Proceso	49
3.6.2 Distribución de Actividades por Procesos	53
3.7. Evaluación de Procesos	56
3.7.1 Evaluación del Conteo Físico del Inventario	57
3.7.2 Evaluación de Compras de Mercadería	58
3.7.3 Evaluación de Recepción de Mercadería	59
3.7.4 Evaluación de Almacenamiento de Mercadería	60
3.8. Determinación de Procesos Críticos	62
3.8.1 Descripción de Procesos Críticos	62
3.8.2 Procesos Actuales	64

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA FLAYSER

4.1. Introducción	73
4.2. Objetivos de la Propuesta	74
4.2.1 Objetivo General	74
4.2.2 Objetivos específicos	74
4.3 Aspectos de la empresa	75
4.3.1 Misión	75
4.3.2 Visión	75
4.3.5 Estructura Organizacional	75
4.4 Diseño de la Propuesta	77
4.4.1 Mejoramiento y Rediseño de Procesos	77
4.4.1.1 Rediseño de Procesos Críticos	78
4.4.2 Control Interno	89
4.4.2.1 El control interno sobre los inventarios	89
4.4.2.2 Elementos de Control Interno sobre los Inventarios	89

4.4.2.2 Alcance del control interno	90
4.4.2.4 Objetivos Control Interno	91
4.4.2.5 Organización y Control	91
4.4.2.6 Definición de funciones de los procesos	91
4.4.2.7 Proceso de Control Interno	99
4.4.2.7.1 Manual de procesos y procedimientos de Control Interno	99
4.4.2.7.1.1 Procedimientos para el control de inventarios	100

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 . Conclusiones	105
5.2 . Recomendaciones	106

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1¿Ha manejado usted un sistema de control de inventarios?	29
Cuadro N°2¿Qué tipos de registro utiliza la empresa para el control del inventario?	30
Cuadro N°3¿Realizan constataciones físicas de mercadería?	31
Cuadro N°4¿Cada que tiempo realizan constataciones físicas de mercadería?	32
Cuadro N°5¿Conoce el método de control de Inventarios que utiliza la empresa?	33
Cuadro N°6¿Qué método de control de inventarios es utilizado en la empresa?	34
Cuadro N°7¿Cuenta con un sistema de codificación de la mercadería?	35
Cuadro N°8¿El sistema de codificación que tiene la empresa, permite identificar inmediatamente el producto?	36
Cuadro N°9¿Si tuviera que cambiar algo para mejorar el manejo del inventario, a su criterio que cambiaría?	37

Cuadro N°10 El sistema de codificación que maneja la empresa es codificado Según	38
Cuadro N°11¿Mediante los códigos de los productos se puede determinar el lugar en donde se encuentran?	39
Cuadro N°12¿Cuando ha existido un faltante en el inventario, cual es el proceso que realiza la empresa?	40
Cuadro N°13¿En que condiciones del producto la empresa asume la garantía?	41
Cuadro N°14¿Qué plazo cubre la garantía del producto?	42
Cuadro N°15¿El pedido es entregado puntualmente a la empresa FLAYSER dentro de una fecha establecida?	43
Cuadro N°16¿Cual es el plazo mínimo para la entrega de un pedido a la empresa FLAYSER?	44
Cuadro N°17dentificación de Procesos	51
Cuadro N°18 Distribución de Actividades por Procesos	54
Cuadro N°19 Procesos Identificados	55
Cuadro N°20 Evaluación de Proceso Conteo Físico del Inventario	58
Cuadro N°21 Evaluación de Proceso de Compra	59
Cuadro N°22Evaluación de Proceso de Recepción	60
Cuadro N°23 Evaluación de Proceso de Almacenamiento	61
Cuadro N°24 Proceso Actual de Conteo Físico del Inventario	66
Cuadro N°25 Proceso Actual de Compras de Mercadería	68
Cuadro N°26 Proceso Actual de Recepción de Mercadería	70
Cuadro N°27 Proceso Actual de Almacenamiento de Mercadería	72
Cuadro N°28 Estructura Organizacional	76
Cuadro N°29 Rediseño de Procesos Críticos	80
Cuadro N°30 Rediseño de Proceso de Conteo Físico del Inventario	82
Cuadro N°31 Rediseño de Proceso de Compras de Mercadería	84
Cuadro N°32 Rediseño de Proceso de Recepción de Mercadería	86
Cuadro N°33 Rediseño de Proceso de Almacenamiento de Mercadería	88
Cuadro N°34 Definición de Funciones Proceso de Conteo Físico	92
Cuadro N°35 Definición de Funciones Proceso de Compra	94
Cuadro N°36 Definición de Funciones Proceso de Recepción	96
Cuadro N°37 Definición de Funciones Proceso de Almacenamiento	98
Cuadro N°38 Procedimiento Toma de Inventarios	101

Cuadro N°39 Procedimiento Compra	102
Cuadro N°40 Procedimiento Recepción de Mercadería	103
Cuadro N°41 Procedimiento Almacenamiento	104

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1¿Ha manejado usted un sistema de control de inventarios?	29
Gráfico N°2¿Qué tipos de registro utiliza la empresa para el control del inventario?	30
Gráfico N°3¿Realizan constataciones físicas de mercadería?	31
Gráfico N°4¿cada qué tiempo realizan constataciones físicas de mercadería?	32
Gráfico N°5¿Conoce el método de control de Inventarios que utiliza la empresa?	33
Gráfico N°6¿Qué método de control de inventarios es utilizado en la empresa?	34
Gráfico N°7¿Cuenta con un sistema de codificación de la mercadería?	35
Gráfico N°8 ¿El sistema de codificación que tiene la empresa, permite Identificar inmediatamente el producto?	36
Gráfico N°9¿Si tuviera que cambiar algo para mejorar el manejo del inventario, a su criterio que cambiaría?	37
Gráfico N°10 El sistema de codificación que maneja la empresa es codificado según	38
Gráfico N°11¿Mediante los códigos de los productos se puede determinar el lugar en donde se encuentran?	39
Gráfico N°12¿Cuando ha existido un faltante en el inventario, cual es el proceso que realiza la empresa?	40
Gráfico N°13¿En que condiciones del producto la empresa asume la garantía?	41
Gráfico N°14¿Qué plazo cubre la garantía del producto?	42
Gráfico N°15¿El pedido es entregado puntualmente a la empresa FLAYSER dentro de una fecha establecida?	43
Gráfico N°16¿Cual es el plazo mínimo para la entrega de un pedido a la empresa FLAYSER?	44

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N°1 Encuestas clientes internos y proveedores	110
Anexo N°2 Entrevista autoridades	116
Anexo N°3 FODA	119
Anexo N°4 Descripción de puestos	120
Anexo N°5 Formato comparativo de inventario físico y registro contable	121
Anexo N°6 Acta de requisición	122
Anexo N°7 Acta de entrega proveedor	123
Anexo N°8 Formato de kardex	124

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como propósito proponer un Manual de Control Interno en el área de Inventarios para la Empresa Flayser y se encuentra distribuido en cinco capítulos.

En el primer capítulo, se describe el problema de investigación, realizando una rápida descripción del tema de estudio, limitaciones de estudio y los objetivos, y así mismo la debida justificación para implementar un Manual de Control Interno y mejorar su rendimiento y funcionabilidad.

El segundo capítulo, trata la fundamentación científica del tema investigado a través de un análisis teórico de los diferentes autores, entre los temas que sustentan la propuesta están: definiciones de control interno, el control en los inventarios, estudio y evaluación del control interno, la organización y control, la reingeniería en las empresas, la administración del inventario.

En el tercer capítulo, se da a conocer la situación actual de la empresa Flayser, sus fortalezas como empresa, procesos actuales, aspectos metodológicos, así como también la encuestas realizadas a empleados y proveedores, con el fin de llegar a determinar las deficiencias de control interno en la empresa.

El cuarto capítulo, contiene la propuesta de un diseño de Control Interno, en donde se hace referencia a la estructura organizacional, la propuesta fue diseñada identificando, evaluando y rediseñando los procesos desarrollados en la empresa Flayser, además de los procedimientos para un adecuado control interno en la empresa.

En el quinto capítulo se llega a concluir como se encuentra la empresa Flayser y se determina las recomendaciones que le servirán a la empresa para lograr los objetivos propuestos.

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

1.1.1. Antecedentes históricos

Desde años muy remotos la comercialización de productos se constituyó en una fuente de ingresos y más aún en Santo Domingo de los Colorados cuna de comerciantes y envidiable sector comercial por tener las principales vías de acceso a las grandes ciudades como Quito y Guayaquil.

No solo la zona comercial ha sido impulsada, también es la agrícola y ganadera que son privilegiadas por el exótico clima de la ciudad.

Ciudad pluri – cultural donde no se distingue al serrano del costeño, ciudad de turismo por sus paisajes, reservas naturales, ríos y artesanías es lo que ha llamado el interés de muchos turistas logrando en la ciudad una importante actividad económica que se reflejan en sus ingresos.

La ciudad ha tenido grandes cambios como ser nombrada la nueva provincia 23 Santo Domingo de los Tsáchilas, favoreciendo a que exista una autogestión por parte de la Ilustre Municipalidad dotando a la ciudad con obras y recursos en beneficio de la misma.

La nueva provincia se favorecerá con una autogestión de recursos por medio de los ingresos percibidos por impuestos cobrados por la municipalidad, teniendo como misión invertirlos en obras de infraestructura para Santo Domingo de los Tsáchilas.

1.1.2. Antecedentes científicos

Las empresas comerciales hoy en día han crecido enormemente, con el desarrollo de nuevos y mejores establecimientos de comercio que buscan captar al cliente con productos de calidad y a precios bajos.

La base fundamental de toda empresa comercial es la compra y venta de productos terminados que mediante estrategias de marketing compiten con las demás empresas relacionadas con su giro comercial, por ende buscan mantener un control oportuno de sus inventarios y contar con un stock suficiente de inventario para atender a la demanda del mercado.

Las empresas deben contar con información constante, fiable y actualizada de sus inventarios controlando efectivamente los movimientos operacionales de las mismas y así alcanzar el objetivo principal de toda empresa que es obtener beneficios.

1.1.3. Antecedentes prácticos

El control de los inventarios en las empresas juega un papel muy importante, ya que al referirnos al inventario de una empresa nos enfocamos en que es el eje principal siendo este el medio generador de ingresos y que los resultados dependerán del buen o mal manejo de los mismos; y que pensando en el mejoramiento del control del inventario se requiere un mejoramiento o diseño de un manual de control Interno con reglamentos y procedimientos, que al aplicarlas serán herramientas oportunas para el control del inventario

Al mantener un inventario controlado, las empresas contarán con un stock de acuerdo a sus necesidades de demanda, productos codificados, ordenados y almacenados, permitiendo identificación inmediata del inventario total en una empresa.

1.1.4. Importancia del Estudio

El Control Interno es de importancia para la estructura administrativa contable de una empresa. Esto asegura la confiabilidad de sus estados contables, frente a los fraudes y deficiencia operativa.

El manual de control interno comprende procedimientos, reglamentos y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables.

1.2. Objeto del Estudio

La investigación a realizar está diseñada para mejorar el control interno de los procesos en el área de inventarios, contando con información necesaria para el desarrollo de este estudio, con el objetivo de diseñar de manera efectiva y eficiente los procesos de inventarios que se manejen en la empresa.

1.3. Limitaciones del Estudio

En el desarrollo de la investigación se ajustan a reglamentos y normas del inventario, donde se realizará un estudio predeterminado de la mercadería que posea la empresa, por lo cual las limitaciones del presente estudio estarán basadas a normas y reglamentos que se hallen en la empresa.

1.4. Alcance del trabajo

La investigación que se realizará en la empresa Flayser se desarrollará identificando los procesos críticos, proponiendo un diseño de control interno para el control de los inventarios ya que tendrá como finalidad realizar un manual de control interno para el área de inventarios en la empresa.

1.5. Objetivos del Estudio

1.5.1. General

Diseñar una manual de Control Interno para el área de inventarios, que le permita mejorar su rendimiento y funcionalidad.

1.5.2. Específicos

- Fundamentar teóricamente el tema de investigación sobre el manejo del control interno y sus ventajas, lo cual permitirá la identificación de los procesos que requieran la aplicación de un manual de control interno.
- Detallar la metodología de investigación con la que se desarrollará el presente estudio y el cual ayudará a analizar la realidad estudiada.
- Determinar el F.O.D.A. de la empresa a investigar, lo cual ayudará a determinar la situación competitiva de la empresa.
- Diseñar un manual de control interno para la Empresa Flayser que garantice la exactitud y veracidad de la información.

1.6. Justificación

Necesariamente las empresas hoy en día deben contar con políticas, procedimientos, técnicas y normas que faciliten el manejo de las funciones o actividades en el desarrollo y cumplimiento de objetivos

La presente Tesis se realizó observando la necesidad que tiene la empresa FLAYSER de implementar un Manual de Control Interno, aportando con una solución a los incesantes problemas de control interno en el manejo de sus inventarios, y que mediante esta investigación realizada sus directivos puedan aplicar un control en todas las actividades desarrolladas en el área de inventarios, tomando decisiones acertadas para mantener un control total.

Habiendo problemas y falencias dentro de una empresa, se debe aplicar un Manual de Control Interno que garantice el cumplimiento de los objetivos planeados; logrando así el desempeño de las actividades trazadas mediante la aplicación de técnicas y procedimientos.

Para cumplir con los objetivos planteados en la investigación se utilizó las diferentes herramientas de investigación tales como las encuestas a los clientes y proveedores, además de la entrevista al Gerente propietario de la empresa FLAYSER, permitiendo conocer los procesos y actividades que la empresa lleva a cabo hasta el momento para el manejo del inventario.

1.6.1 Impacto Teórico

Mediante la búsqueda de teorías y definiciones acerca de la investigación sobre el control interno se logró identificar normas, reglamentos y manuales de procedimientos que son necesarios de su aplicación en el área de inventarios.

Para poder diseñar un manual de control interno se necesitó estudiar definiciones y objetivos acerca del tema y más aún tener el suficiente conocimiento del funcionamiento total de la empresa lo que ayudó a realizar un diagnóstico actual y profundo, determinando falencias en cuanto al control interno de sus inventarios.

1.6.2 Impacto Práctico

La aplicación del manual de control interno en la empresa “Flayser” ayudará a obtener un mejoramiento de la eficiencia en la planificación, el desarrollo y ejecución de sus

actividades comerciales. El manual de control interno consiste en crear procedimientos que ayuden a realizar las actividades adecuadamente con una planificación objetiva y determinada en cada uno de sus procesos, para esto se debe poner en práctica una serie de herramientas importantes y necesarias, tales como son: hojas de procedimientos, normas y reglamentos, etc. con la aplicación de estas herramientas mejorará la gestión de la empresa, permitiendo que la empresa cumpla con sus objetivos trazados.

1.6.3 Impacto Académico

Para poder desarrollar el tema propuesto se utilizó herramientas de investigación, aportando con información del área de inventarios mediante entrevistas, además de encuestas al personal de la empresa y proveedores fijos, logrando conocer como se controlan las actividades y procesos que realizan, definiendo así las deficiencias y como afecta en la empresa.

1.7. Hipótesis

Mediante la implementación de un manual de control interno para el área de inventarios la Empresa FLAYSER podrá administrar y optimizar su mercadería.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1. Marco teórico

“El Control Interno permite salvaguardar activos, manteniendo la fiabilidad en los procesos de información de registros con el cumplimiento de políticas definidas”¹

Es decir que los procesos realizados en las empresas deben basarse en objetivos planeados, siendo cada actividad controlada y permitiendo obtener resultados eficientes administrando sus recursos eficazmente.

“El Manual incluye los puestos que intervienen precisando su responsabilidad y participación en la realización de cada actividad”²

Es decir que contiene información, autorizaciones o documentos necesarios a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar el correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

“Un procedimiento permite realizar actividades mediante un serie de pasos definidos”³

Los procedimientos en sí, es un modo de ejecutar determinadas acciones que son realizadas en una empresa, permitiendo controlar mediante los pasos a seguir si las actividades son realizadas según lo estructurado.

¹ Auditoría y Control Interno, Grupo Cultural, Edición MMVI, Pág. 189

² Gómez, E. Manuales de Procedimientos y su aplicación dentro del Control Interno, pág. 52

³ Cultural de Ediciones S.A: 1997; Auditoría III Control Interno, Áreas Específicas de Implantación, procedimientos y control; Editorial Didáctica Multimedia S.A; Primera Edición; Madrid, España; Pág. 7.

“Asegurar la eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable en una empresa”⁴

Llevar un orden adecuado en una empresa le permite conocer todos los movimientos operacionales que se lleven a cabo y así controlar de forma efectiva las áreas de la empresa.

“Una compañía debe estar integrada por un plan de organización, y la asignación de deberes y responsabilidades en el diseño de cuentas e informes”⁵

Es por lo cual que las empresas deben contar con una estructura organizacional donde se encuentren las jerarquías y la delimitación de funciones de cada una para la realización de los diferentes procesos.

“Promover y juzgar la eficiencia de las operaciones de todos los aspectos de las actividades de la compañía”⁶

Las actividades que se desarrollen en las empresas deben ser controladas y seguidas constantemente para constatar su desarrollo adecuado y eficiente, permitiendo conocer si se realiza un buen o mal manejo en la realización de sus actividades

“Comunicar las políticas administrativas, y estimular la medición del cumplimiento de las mismas.”⁷

Los administrativos de las empresas se encuentran en la obligación de dar a conocer políticas, normas, y procedimientos que se lleven a cabo para el desarrollo de los procesos en las diferentes áreas de una empresa, permitiendo a los empleados realizar actividades eficientes y de acuerdo a modelos de trabajos ya definidos.

⁴Robles, Gloria: Administración un enfoque Indisciplinario, primera edición.

⁵ <http://www.mitecnologico.com/Main/AdministracionDeInventarios>

⁶ Gómez, E. Manuales de Procedimientos y su aplicación dentro del Control Interno, pág. 52

⁷ COOK, John W. y Winkle Gary M. : Auditoria; 3era Edición; México; Mc. Graw Hill; Págs. 207- 208

“Métodos y procedimientos se usan en negocios para autorizar las operaciones contables administrativas, asegurando la exactitud en sus registros contables”⁸

Es decir que todo movimiento operacional que se realicen en una empresa debe ser autorizado y vigilado del cumplimiento de los mismos, defendiendo los intereses de la empresa en todos sus aspectos.

“Los procedimientos, políticas y directrices tienen por objeto asegurar la eficiencia y seguridad en los procesos”⁹

Cabe destacar que las normas integradas en cada proceso deben asegurar la integridad total de los recursos de una empresa, dando protección y seguridad total de los mismos.

Es por ello que en la actualidad, se ha puesto mucho énfasis en los controles internos, por lo cual su estudio conlleva a todo un proceso de evaluación para el desarrollo de cada una de las actividades realizadas en una empresa.

“Los gerentes siguen procesos para ejercer control en todas las áreas de una empresa, implicando que las cosas sucedan como se planearon”¹⁰

Es decir que gracias al uso del control interno en cada una de las actividades desarrolladas en la empresa serán controladas y evaluadas según lo planeado.

“El buen manejo del inventario evitará el gasto de tener dinero restringido en artículos innecesarios”¹¹

Es decir que mantener un control interno sobre los inventarios ayuda a que los administradores de empresas controlen todas las actividades desde antes de la compra de mercadería, su recepción, su almacenamiento, distribución y venta, evitando tener un

⁸ HORNGREN, Charles y otros.: Contabilidad, México, 1era edición, editorial Prentice Hall, Pág. 227, 1991

⁹ Cultural de Ediciones S.A: 1997; Auditoría III Control Interno, Áreas Específicas de Implantación, procedimientos y control; Editorial Didáctica Multimedia S.A; Primera Edición; Madrid, España; Pág. 7.

¹⁰ Certo, S: Administración Moderna, pág. 422

¹¹ Hangren, Harrison y Robinson, Contabilidad, Editorial Hispanoamérica

sobre almacenamiento de mercadería lo que ocasionaría gastos para la empresa o a su vez un desabastecimiento lo que ocasionaría pérdidas.

“El control se desarrolla a través de la organización y de los procedimientos que giran alrededor de la misma”.¹²

Es decir que todas las actividades realizadas en una empresa deben estar organizadas y planeadas bajo el control interno y así conseguir los resultados esperados.

“Todas las compañías del mundo tienen procesos las cuales corresponden a actividades naturales del negocio”¹³

En conclusión toda empresa se maneja mediante procesos que ayudan a la consecución de las diferentes actividades dependiendo del giro del negocio.

“El rediseño radical de procesos logra mejorar el control obteniendo el rendimiento esperado en la empresa”¹⁴

Es decir que el rediseño es romper el molde de un modelo de trabajo ya establecido en una empresa, para mejorar su funcionamiento y su forma de manejo consiguiendo procesos más eficientes y de calidad.

”La eficiencia en el manejo adecuado del registro, de la rotación y evaluación del inventario es de acuerdo a como se clasifique”¹⁵

Es decir que son los medios y las formas adecuadas de abastecimientos del inventario de una empresa que permite el flujo adecuado de las operaciones en un proceso.

¹²Redondo, Curso práctico de contabilidad general y superior, Tomo I

¹³Robles, Gloria: Administración un enfoque Indisciplinario, primera edición.

¹⁴ <http://infdev.upc.edu.pe/mbernales/curso/ingenieria/sl004.htm>

¹⁵ VELÁSQUEZ Gustavo, Administración de los Procesos de Producción, 4a Edición, Editorial Limusa, México, 1982, p 191

“Dependiendo del tipo de inventario que tenga la empresa se tomarán las medidas necesarias para diseñar o mejorar el control de los mismos”¹⁶

Es decir que dependiendo del manejo del inventario, la empresa obtiene resultados eficientes de acuerdo a los objetivos trazados por los dueños de una empresa.

“La evaluación de sistema de control interno, da lugar a llevar a cabo un análisis de los objetivos definidos a cumplir aplicados al sistema”¹⁷

Los controles que existan en una empresa deben ser constantemente evaluados y mejorados y no quedarse con modelos de trabajo empíricos que no permiten un manejo y control total de todos los procesos de una empresa.

2.2. Marco conceptual

Control interno: el control interno es un proceso llevado a cabo por los administradores de una organización, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad “razonable” para la consecución de sus objetivos, obteniendo eficiencia y eficacia de las operaciones, total fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas aplicables.¹⁸

Control: es un proceso de medición del desempeño laboral, comparando los resultados con los objetivos, y llevando a cabo acciones correctivas cuando sea necesario. Mediante el control, los administrativos mantienen un contacto activo con la gente durante el curso de su trabajo, recaben e interpretan informes sobre su desempeño, y utilizan esta información para planear acciones y cambios constructivos.¹⁹

¹⁶ <http://www.mitecnologico.com/Main/AdministracionDeInventarios>

¹⁷ Narasimhan, Planeación de la producción y control de inventarios, segunda edición.

¹⁸ Aguirre, Juan, Control Interno; did

¹⁹ REYES Ponce Agustín, Administración de Empresas Teoría y Practica, 2da parte, México 1990

Administración: Consiste en planear, organizar dirigir, y controlar diversas actividades que permite a cualquier organización alcanzar sus objetivos mediante la optimización de los recursos humanos, técnicos, materiales y económicos²⁰.

Control administrativo: proceso que utilizan los directivos para influir sobre las actividades, los acontecimientos y las fuerzas de la organización para propiciar que los objetivos que se han marcado y las tareas que se han repartido se ejecuten de acuerdo con los requerimientos, planes o programas de la organización.²¹

Auditoría: viene del latín “auditorius”, y de esta proviene auditor, que tiene la virtud de oír, y el diccionario lo define como “revisor de cuentas colegiado”. El auditor tiene la virtud de oír y revisar cuentas, pero de estar encaminado a un objetivo específico que es el de evaluar la eficiencia y eficacia con que se está operando en cada una de las áreas de una empresa.²²

Auditoría Administrativa: es el revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en operación de los reportes y asegurar que la organización los esté cumpliendo y respetando.²³

Auditoría financiera: es un proceso cuyo resultado final es la emisión de un informe, en el que el auditor da a conocer su opinión sobre la situación financiera de la empresa, este proceso solo es posible llevarlo a cabo a través de un elemento llamado evidencia de auditoría, que el auditor hace su trabajo posterior a las operaciones de la empresa.

²⁰ Chiavenato Idalberto; "Introducción a la Teoría General de la Administración", Séptima Edición, de, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 10

²¹ CARVAJAL Fundación, Principios de Administración, Tomo 5 de la Serie de temas administrativos para pequeñas empresas, Fundación Carvajal, Colombia, 1991.

²² Auditoría y Control Interno, Grupo Cultural, Edición MMVI

²³ Cook, John W. y WNKLE Gary M.: Auditoría; 3era Edición; México; Mc. Graw Hill

La auditoría financiera es la más conocida de todas, pues es la requerida por las empresas y es la que ha presentado el máximo desarrollo.²⁴

Auditoría externa: se puede definir como los métodos empleados por una firma externa de profesionales para averiguar la exactitud del contenido de los estados financieros presentados por una empresa. Se trata de dar carácter público, mediante la revisión, a unos estados financieros que en principio eran privados.²⁵

Auditoría interna: surge con posterioridad a la auditoría externa por la necesidad de mantener un control permanente y más eficaz dentro de la empresa y de hacer más rápida y eficaz la función del auditor externo.²⁶

Proceso: Un proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado. Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice.²⁷

Procedimiento: es el modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación, trabajo, investigación, o estudio, se puede aplicar a cualquier empresa.²⁸

²⁴ Krajewski y Larry. Administración de operaciones estrategia y análisis, quinta edición.

²⁵ Soriano Guzmán, Genaro //– La auditoría interna en el proceso administrativo

²⁶ Ruseñas, Rubén Oscar – //Manual de Control Interno// – Editorial Cangallo

²⁷ Koontz Harold, Administración Una perspectiva Global 11va edición

²⁸ .Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional, 8ª edición, Prentice Hall

Eficiencia.- consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia²⁹.

Eficacia.- Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado. Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos.³⁰

Fraude.- Podemos afirmar que es un engaño hacia un tercero, abuso de confianza, dolo, simulación, etc. El término "fraude" se refiere al acto intencional de la Administración, personal o terceros, que da como resultado una representación equivocada de los estados financieros, pudiendo implicar: Manipulación, falsificación o alteración de registros o documentos³¹.

Cuestionario: es el instrumento más utilizado para recolectar información de manera clara y precisa. Consiste en un conjunto de preguntas formuladas en base a una o más variables a medir, donde se utiliza un formulario impreso estandarizado de preguntas, en el cual el contestante llena por sí mismo.³²

²⁹ Del libro: «Diccionario de Marketing», Edición 1999, de Cultural S.A., Pág. 106

³⁰ Teorías de la Administración», de Oliveira Da Silva Reinaldo, International Thomson Editores, S.A. de C.V., 2002, Pág. 20.

³¹ "Manual de Procedimientos Auditoria a Posteriori" Proyecto Aduana Auditoria a Posteriori, Kpmg Consultores, Valparaíso 2000.

³² López Cano José Luis, Métodos e hipótesis científicas, México, 1984

2.3. Marco Legal

La presente investigación utilizará como referencia las siguientes normativas de Control las cuales no serán aplicadas en el Diseño del Manual de Control Interno, pero si descritas para su conocimiento y observación; a continuación se detallan:

- Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA), son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. Estas normas se aplican en las empresas ya que mediante esta normativa se realizan actividades y procesos con las debidas normas ya establecidas.

- NIIF/NIC (referente a inventarios): La NIIF (Norma Internacional de información Financiera) o NIC (Normas internacionales de Contabilidad) referente a inventarios.- “el objetivo de estas normas es prescribir el tratamiento contable de los inventarios, es la cantidad de costos que debe reconocerse como un activo para que sea diferido hasta los ingresos correspondientes sean reconocidos. Esta norma suministra una guía práctica para la determinación de este costo, así como para el subsiguiente reconocimiento como gasto del periodo, incluyendo cualquier deterioro que rebaje el importe en libros al valor neto realizable. También suministra directrices sobre las fórmulas del costo que se usan para atribuir costos a los inventarios.

Las empresas se guían bajo estas normas para determinar el control interno de sus inventarios.

- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI).- La ley Orgánica de Régimen Tributario Interno expresa Normas que necesariamente deben regularizarse en una empresa cuya actividad económica sea el comercio y específicamente mantenga inventarios, además de la presente ley las empresas deben regirse a otras bases legales como: Código Orgánico Tributario, Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno (RALORTI), ley de RUC, Reglamento de comprobantes de venta y retención; cada una de las leyes expuestas anteriormente hacer referencia a

deberes formales de los contribuyentes, plazos para la inscripción de RUC e inicio de sus actividades tributarias, quienes están obligados a emitir documentos autorizados por el Servicio de Rentas Internas, comprobantes que sustentan costos y gastos para el impuesto a la renta, declaraciones de IVA, y retenciones en la fuente de renta, bases imponibles para impuestos a la renta, base imponible bienes tarifa 0%, servicios tarifa 0%, entre otras obligaciones tributarias para los contribuyentes.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. Situación actual del tema de Investigación

La empresa “Flayser” se encuentra establecida en la ciudad Santo Domingo de los Colorados, en la Vía a Quevedo Km2, su giro comercial es la compra y venta de mangueras hidráulicas para todo equipo caminero grande y pequeño, la empresa desde sus inicios ha trabajado de forma empírica realizando cada una de sus actividades y tareas de acuerdo a necesidades presentadas en su momento sin un control respectivo, no cuenta con procesos determinando la asignación de actividades, funciones y responsables; actualmente muestra deficiencias en el control y manejo de sus inventarios, la empresa no cuenta con un manual de control interno donde se lleven a cabo normas, reglamentos y procedimientos que ayuden a manejar adecuadamente los inventarios de manera eficiente; y al verificar sus existencias con el kardex no concuerdan, demostrando que existe desorganización en el manejo de los mismos al no registrar inmediatamente las entradas y salidas de mercadería, ocasionando que no se cuente con saldos de productos actualizados y reales.

El control de inventarios que se desarrolla en la empresa no es adecuado por lo que presenta deficiencias, algunos productos no pueden ser identificados inmediatamente, por falta de codificación al momento de ingreso a bodega, los registros al kardex no son realizados de acuerdo al ingreso de mercadería a bodega, además no son archivados las actas de entrega recibidas por parte de proveedores lo que dificulta y atrasa su registro.

El problema de registro de inventarios se viene arrastrando desde tiempo atrás y por lo cual no se ha podido determinar si habido faltantes o robos de mercadería.

3.1.1 Valores Corporativos

Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada empresa, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios.

Espíritu emprendedor

Trabajar con entusiasmo mejorando cada día laboral.

Concientización del medio ambiente

Los productos desechados son recolectados y no quemados por el bien del medio ambiente.

Principios y valores morales

Las personas que laboran en esta empresa contamos con principios éticos como son la responsabilidad, justicia, lealtad, solidaridad y tolerancia entre compañeros y respectivamente con nuestros clientes.

Respeto

El respeto hacia los demás es un principio primordial con el que cuentan en la empresa ya que solo así se mantiene las buenas relaciones.

Transparencia

Fomentan transparencia total en nuestros empleados tanto para la empresa tanto en la cual trabajan como en su vida personal.

Integración

Se busca siempre integrar al empleado mediante recreaciones, comidas, reuniones, etc. En las cuales permita al empleado interactuar con sus superiores.

Trabajo con honestidad

Al trabajar con medidas de mangueras se trabaja con honestidad al realizar cortes. Los cuales deben ser estrictamente medidos y entregado lo justo es decir lo que verdaderamente compra el cliente.

Responsabilidad

Las personas que laboran en la empresa buscan siempre beneficiar a la empresa con su trabajo responsable y puntual, sin dar ocasión a dudas sobre su comportamiento directo con su trabajo.

3.2. Aspectos metodológicos del estudio

Es la sustentación de la investigación mediante métodos de estudio que ayudarán a la obtención de información lógica mediante un conocimiento científico.

3.2.1 Tipo y nivel de Investigación

Cuando se va a resolver un problema en forma científica, es muy conveniente tener un conocimiento detallado de los posibles tipos de investigación que se pueden seguir. Este conocimiento hace posible evitar equivocaciones en la elección del método adecuado para un procedimiento adecuado

- **Descriptiva**

Consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento de toda la información referente al estudio, lo que permitió determinar la situación real de la empresa.

- **Observacional**

Consiste en recopilar datos primarios a partir de la observación de personas, acciones y situaciones pertinentes. Por ejemplo, observar los anuncios publicitarios de la competencia para obtener información de su gasto en publicidad y sus estrategias de promoción y nuevos productos. Otro ejemplo podría ser la visita a los puntos de venta de la competencia para observar precios, distribución física, modelos de productos, etc. Mediante este tipo de investigación se conoció cuales son las actividades que se desarrollan en la empresa, quienes las realizan y como las realizan.

- **Correccional**

Básicamente mide dos o más variables, estableciendo su grado de correlación, pero sin pretender dar una explicación completa (de causa y efecto) al fenómeno investigado, sólo investiga grados de correlación, dimensiona las variables. Mediante esta técnica se

relacionó las variables utilizadas en la investigación determinando así un grado de relación.

3.2.2 Métodos de estudio

Son procedimientos que ayudan a conseguir un fin determinado, el cual permite plantear los problemas científicos poniendo a prueba las hipótesis y los instrumentos de trabajos investigados.

- **Método Deductivo.-** parte de un juicio general para obtener conclusiones en casos y hechos concretos y particulares. Es decir que mediante hechos reales conoceremos información que ayude a la investigación realizada.

Este método permitió determinar aspectos referentes a la cuenta inventarios y de los procesos que se deben seguir para desarrollar las diferentes actividades realizadas en la empresa.

- **Método Inductivo.-** es el razonamiento, a partir de uno o varios juicios particulares, obtiene una conclusión de aplicación general. es decir que de acuerdo a sucesos ya ocurridos realizaremos la presente investigación

Mediante este método se conoció la forma de aplicación de control interno en el área de inventarios mediante investigación directa a la empresa.

- **Método Estadístico.-** El método estadístico consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación.

Mediante este método se trató los datos e información acerca del control interno, determinando mediante gráficos las falencias de la empresa.

- **Método Analítico.-** Es aquél que distingue las partes de un todo y procede a la revisión ordenada de cada uno de sus elementos por separado.

Este método permitió conocer mediante la investigación, el manejo de inventarios y así analizar las situaciones negativas de la falta de control interno en el área de inventarios

3.2.3 Fuentes, Técnicas e Instrumentos para obtener la información (datos)

3.2.3.1 Fuentes de Información

Una fuente de información es una persona u objeto que provea datos para el conocimiento de temas o datos requeridos para una investigación.

3.2.3.1.1 Fuentes Primarias

Una fuente primaria es aquella que provee o evidencia directa sobre el tema de investigación. Las fuentes primarias son escritas durante el tiempo que se está estudiando o por la persona directamente involucrada en el evento. La naturaleza y valor de la fuente no puede ser determinado sin referencia al tema o pregunta que se está tratando de contestar. Las fuentes primarias ofrecen un punto de vista desde adentro del evento en particular o periodo de tiempo que se está estudiando.

- Documentos originales
- Trabajos creativos
- Artefactos
- Diarios
- Novelas
- Prendas
- Instrumentos musicales
- Minutas
- Arte visual
- Ropa
- Entrevistas
- Poesía
- Apuntes de investigación
- Noticias
- Fotografías
- Autobiografías
- Cartas
- Discursos

Para la investigación se utilizó las siguientes fuentes primarias:

- Revisión de documentos físicos que la empresa suministre
- Entrevistas con los administrativos de la empresa, para determinar los procedimientos y manejo de la mercadería.
- Consulta a expertos involucrados en el tema de investigación, como son los docentes de la Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Encuestas aplicadas a los clientes internos y proveedores relacionados con el manual de control interno de inventarios y el mismo que ayudará a identificar los sistemas de control interno manejados por la empresa.

3.2.3.1.2 Fuentes Secundarias

Una fuente secundaria interpreta y analiza fuentes primarias. Las fuentes secundarias están a un paso removidas o distanciadas de las fuentes primarias. Algunos tipos de fuentes secundarias son:

- Libros de texto
- Artículos de revistas
- Crítica literaria y comentarios
- Enciclopedias
- Biografías

Para la investigación se utilizó las siguientes fuentes secundarias:

- Consultas en el internet, para ampliar más el conocimiento sobre los temas de control interno y de empresas que hayan aplicado algún sistema de control interno de inventarios.
- Se revisará literaturas bibliográficas, obteniendo mayor información sobre el tema para así diseñar un manual de control interno para el área de inventarios.

3.2.3.2 Técnicas para obtener información

Los analistas utilizan una variedad de métodos a fin de recopilar los datos sobre una situación existente. Como entrevistas, cuestionarios, inspección de registros (revisión en el sitio) y observación. Cada uno tiene ventajas y desventajas. Generalmente, se utilizarán dos o tres para complementar el trabajo de cada una y ayudar asegurar una investigación completa.

Las técnicas utilizadas fueron:

- *Encuestas.*- fueron aplicadas tanto al administrador, clientes internos y proveedores de la empresa Flayser, las cuales ayudarán a destacar la situación actual de la empresa en cuanto al control interno de inventarios.
- *Entrevista.*- fueron aplicada al propietario de la empresa Flayser, la cual ayudará a conocer directamente los controles que desarrollan para el manejo de inventarios.

3.3. Población y muestra

Por tratarse de una población pequeña se tomó en cuenta para su estudio al total del personal de Flayser, el cual según la nómina consta de seis personas:

Nómina
Gerente
Administrador
Auxiliar contable
Cajero
Vendedor
Bodeguero

Al igual se utilizó el total de población de proveedores de la empresa Flayser, el cual según registros constan cinco proveedores:

Proveedores
Cucasa
Freico
Galo Freire
Cemensa
Mainpro

3.4. Procesamiento de la información

Mediante las encuestas y entrevistas realizadas a los directivos, empleados y proveedores de la empresa Flayser se analizó temas relacionados al control interno y manejo de los inventarios, a continuación se detalla los pasos a desarrollar:

- *Tabulación.*- se realizó el recuento de los datos, obteniendo resultados numéricos desarrollados en tablas gráficas.
- *Interpretación.*-se explicaran las tablas gráficas de acuerdo a la información tabulada.

- *Análisis.*- luego de la interpretación de datos se realizó el análisis de cada una de las preguntas.

3.4.1 Encuesta

Es un estudio observacional, los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población, con el fin de conocer opiniones o hechos específicos. (Anexo N°1).

3.4.2 Entrevista

Es un dialogo en el que la persona (entrevistador), hace una serie de preguntas a otra persona (entrevistado), con el fin de conocer temas que al entrevistador le interesa dependiendo del motivo de la investigación que realice.

ENCUESTAS A CLIENTES INTERNOS

1. ¿Ha manejado usted un sistema de control de inventarios?

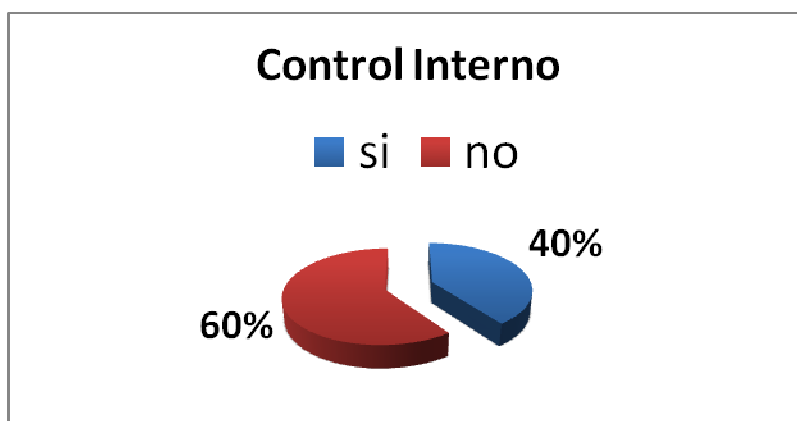
Cuadro N°1

Opciones	Total	%
Si	2	40%
No	3	60%
	5	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Carla Lozada

Gráfico N° 1



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Carla Lozada

Interpretación y Análisis:

Del total de encuestados el 40% respondió que si ha manejado un sistema de control de inventarios, mientras que el 60% nunca lo ha manejado. Lo que significa que el personal no ha manejado un sistema de control interno.

2. ¿Qué tipos de registro utiliza la empresa para el control del inventario?

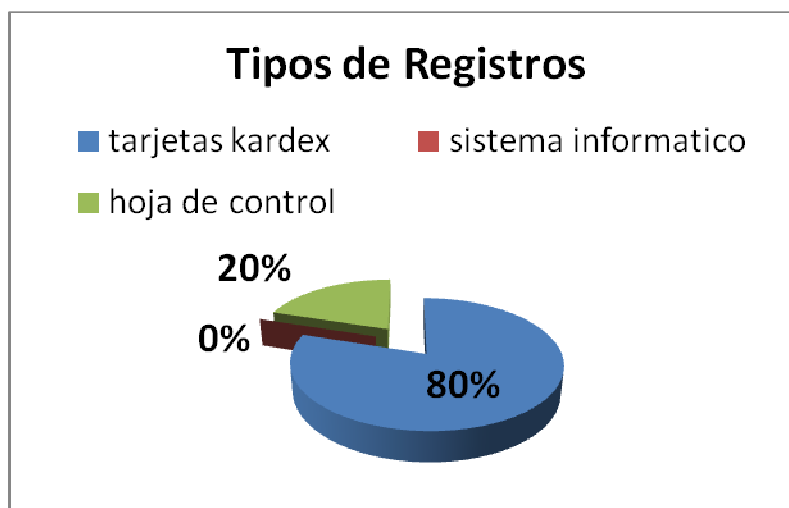
Cuadro N°2

Opciones	Total	%
Tarjetas kardex	4	80%
Sistema informático	0	0%
Hoja de control	1	20%
	5	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Carla Lozada

Gráfico N° 2



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Carla Lozada

Interpretación y Análisis:

Del total de las encuestas el 80% responde que la empresa maneja tarjetas Kardex y el 20% responde que maneja una hoja de control, para el control del inventario, lo que representa que la empresa Flayser maneja su inventario mediante el sistema de tarjetas kardex.

3. ¿Realizan constataciones físicas de mercadería?

Cuadro N°3

Opciones	Total	%
Si	3	60%
No	2	40%
	5	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Carla Lozada

Gráfico N° 3

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Carla Lozada

Interpretación y Análisis:

Del total de los encuestados el 60% opina que si se realizan constataciones físicas de mercadería y el 40% contesta que no se realizan controles físicos, significando que la empresa si realiza constataciones físicas.

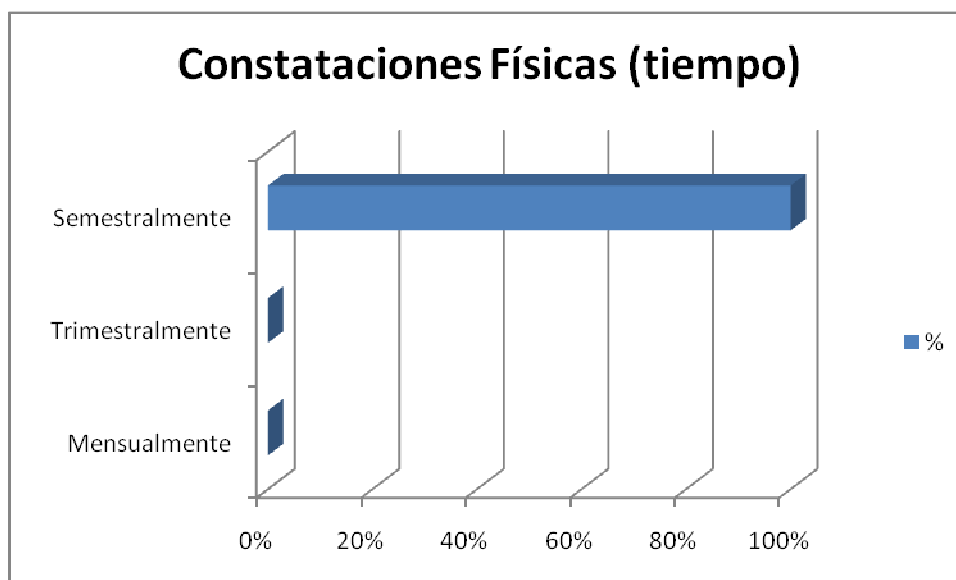
4. ¿C.ada que tiempo realizan constataciones físicas de mercadería?

Cuadro N°4

Opciones	Total	%
Mensualmente	0	0%
Trimestralmente	0	0%
Semestralmente	3	100%
	3	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Carla Lozada

Gráfico N° 4

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Carla Lozada

Interpretación y Análisis:

Del total de encuestados contestaron que se realizan constataciones físicas de mercadería semestralmente.

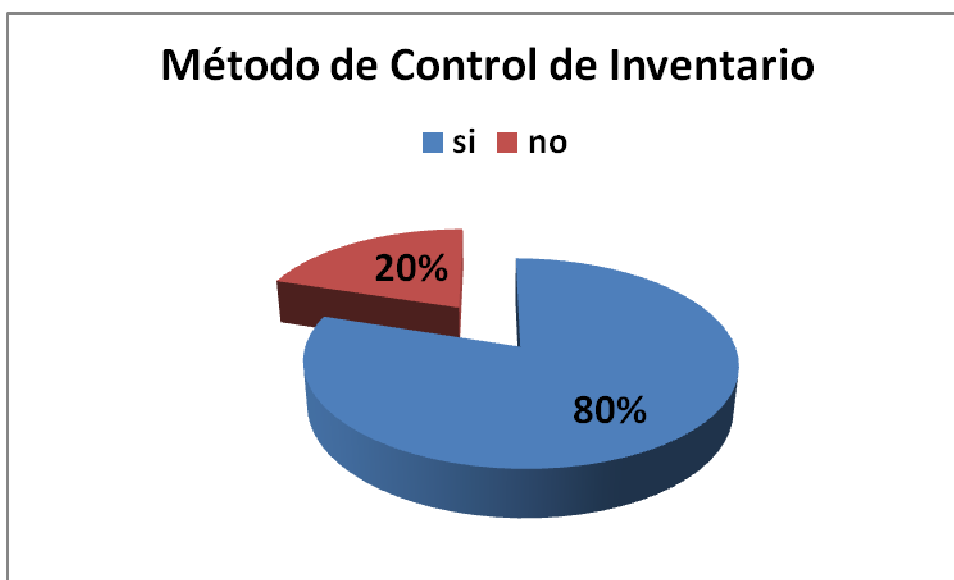
5. ¿Conoce el método de control de Inventarios que utiliza la empresa?

Cuadro N°5

Opciones	Total	%
Si	4	80%
No	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Carla Lozada

Gráfico N° 5



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Carla Lozada

Interpretación y Análisis:

El 80% de los encuestados contestó que sí conoce el método que utiliza la empresa y el 20% respondió que no, lo que significa que la empresa maneja un método para el control del inventario.

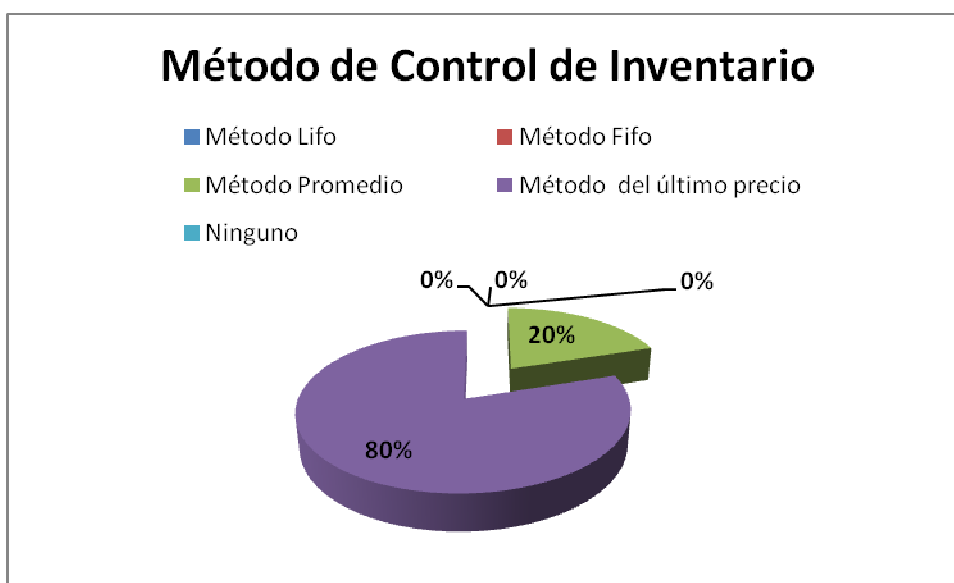
6. ¿Qué método de control de inventarios es utilizado en la empresa?

Cuadro N°6

Opciones	Total	%
Método Lifo	0	0%
Método Fifo	0	0%
Método Promedio	1	20%
Método del último precio	3	80%
Ninguno	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Carla Lozada

Gráfico N° 6



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Carla Lozada

Interpretación y Análisis:

Del total de los encuestados el 80% contestó que el método del último precio se utiliza para el control de inventarios y el 20% respondió el método promedio. Por lo tanto el método del último precio es utilizado para el control del inventario en la empresa.

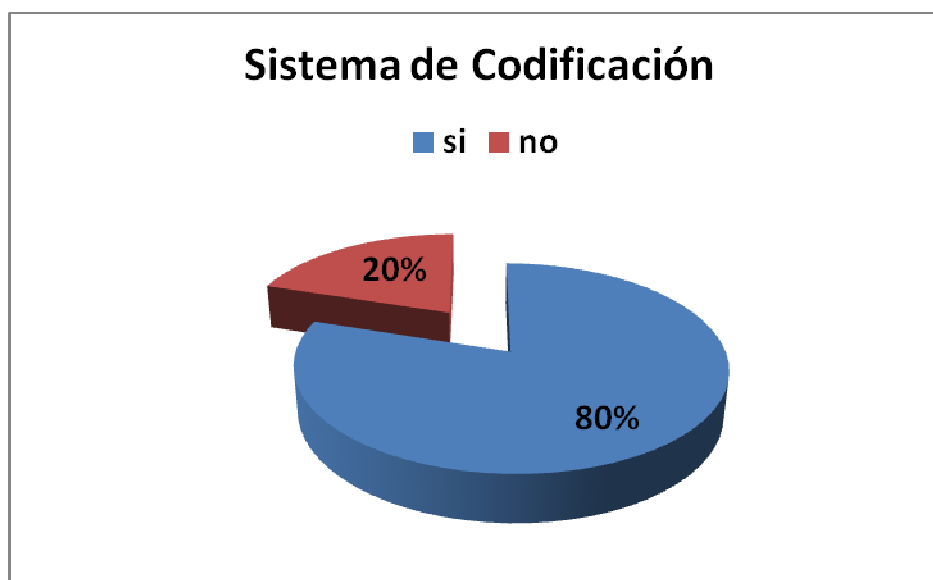
7. ¿Cuenta con un sistema de codificación de la mercadería?

Cuadro N°7

Opciones	Total	%
Si	4	80%
No	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Carla Lozada

Gráfico N° 7



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Carla Lozada

Interpretación y Análisis:

Del total de los encuestados el 80% determina que existe un sistema de codificación de inventarios en la empresa, y el 20% que no, lo que significa que la empresa Flayser si cuenta con un sistema de codificación para la mercadería.

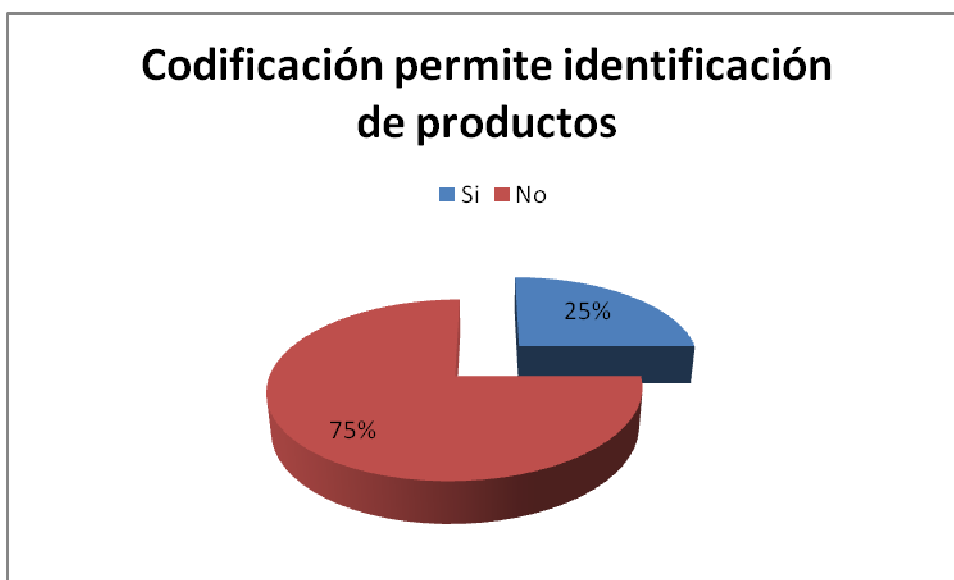
8. ¿El sistema de codificación que tiene la empresa, permite identificar inmediatamente el producto?

Cuadro N°8

Opciones	Total	%
Si	1	25%
No	3	75%
	4	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Carla Lozada

Gráfico N° 8



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Carla Lozada

Interpretación y Análisis:

Del total de los encuestados el 75% determinó que el sistema de codificación no permite identificar inmediatamente el producto y el 25% respondió que si, por lo tanto la mayoría de encuestados determina que la codificación no permite identificar los productos

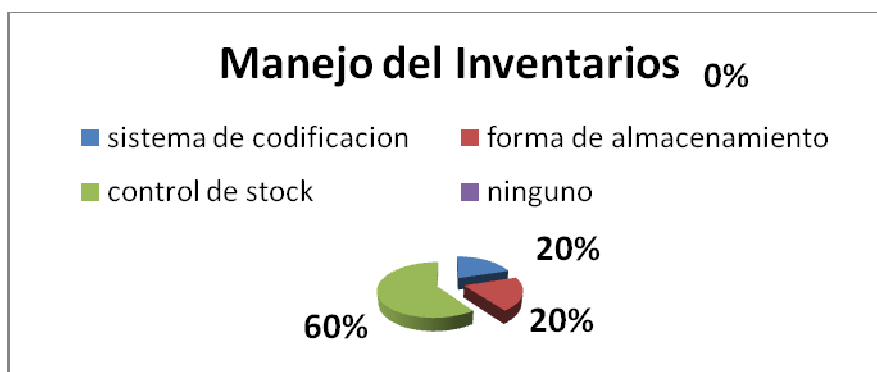
9. ¿Si tuviera que cambiar algo para mejorar el manejo del inventario, a su criterio que cambiaría?

Cuadro N°9

Opciones	Total	%
Sistema de codificación	1	20%
Forma de almacenamiento	1	20%
Control de stock	3	60%
Ninguno	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Carla Lozada

Gráfico N° 9



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Carla Lozada

Interpretación y Análisis:

Del total de los encuestados el 60% determina que se debería cambiar el control del stock para mejorar el manejo del inventario y el 20% cada uno determina que la forma de almacenamiento y el sistema de codificación debería ser mejorados.

10. El sistema de codificación que maneja la empresa es codificado según:

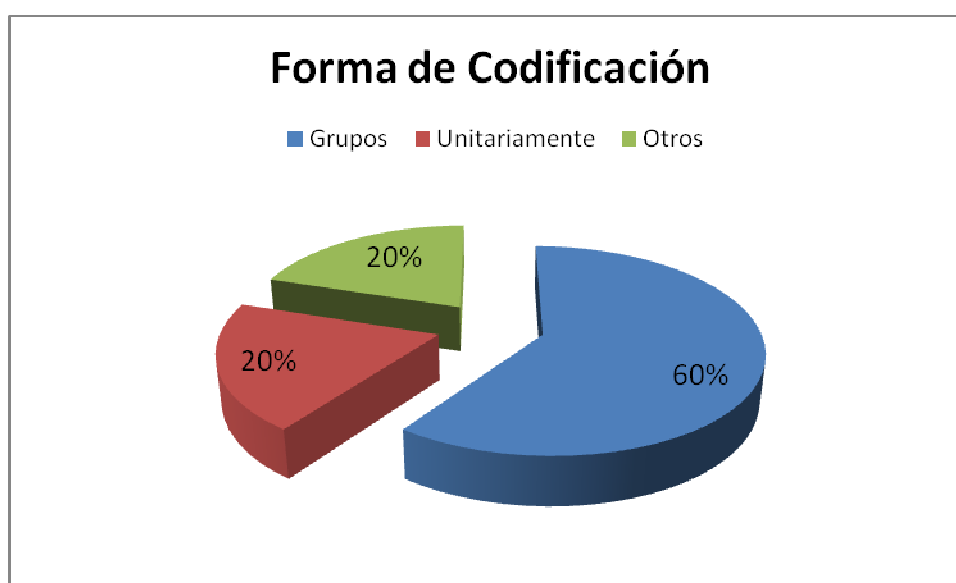
Cuadro N°10

Opciones	Total	%
Grupos	3	60%
Unitariamente	1	20%
Otros	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Carla Lozada

Gráfico N° 10



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Carla Lozada

Interpretación y Análisis:

El 60% del encuestado contestó que la codificación del inventario se la realiza por grupos, el 20% determinó que se la realiza unitariamente y mediante otros 20%, determinando que la empresa si maneja un sistema de codificación para el manejo de los productos por grupos.

11. ¿Mediante los códigos de los productos se puede determinar el lugar en donde se encuentran?

Cuadro N°11

Opciones	Total	%
Si	1	20%
No	4	80%
Total	5	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Carla Lozada

Gráfico N° 11



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Carla Lozada

Interpretación y Análisis:

De total de los encuestados el 80% respondió que no y el 20% respondió que si, determinando que por medio del código del producto no se puede determinar el área donde se encuentra el inventario.

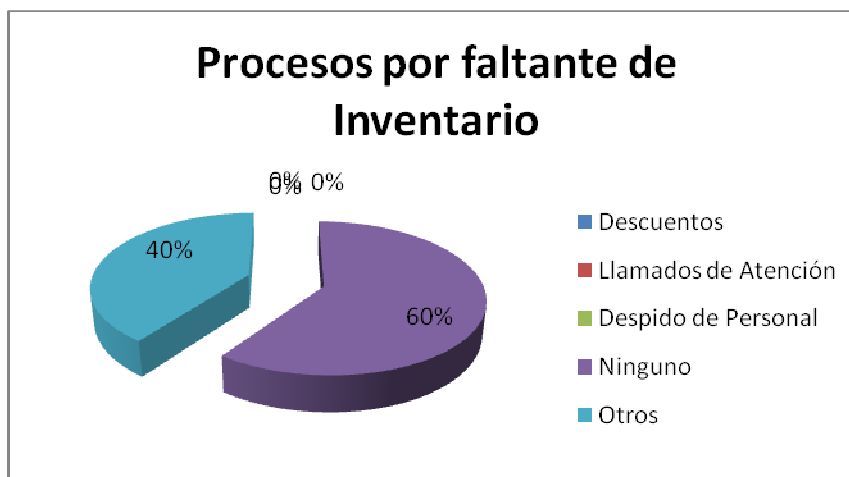
12. ¿Cuando ha existido un faltante en el inventario, cual es el proceso que realiza la empresa?

Cuadro N°12

Opciones	Total	%
Descuentos	0	0%
Llamados de Atención	0	0%
Despido de Personal	0	0%
Ninguno	3	60%
Otros	2	40%
Total	5	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Carla Lozada

Gráfico N° 12



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Carla Lozada

Interpretación y Análisis:

Del total de los encuestados el 60% respondió que no se realiza ningún proceso al existir un faltante y el 40% contestó que se realizan otros, determinando que no existe ningún tipo de proceso que realice la empresa en caso de faltantes de inventario.

ENCUESTAS A PROVEEDORES

1. ¿En que condiciones del producto la empresa asume la garantía?

Cuadro N°13

Opciones	Total	%
Mal estado del producto	2	40%
Características erróneas del producto pedido	3	60%
Total	5	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Carla Lozada

Gráfico N° 13



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Carla Lozada

Interpretación y Análisis:

Del total de las empresas encuestadas el 60% respondió que asumen garantías por características erróneas del producto pedido y el 40% ofrece garantías por el producto en mal estado. Es decir que si las empresas envían pedido de inventarios equívocos las empresas asumirán sus garantías.

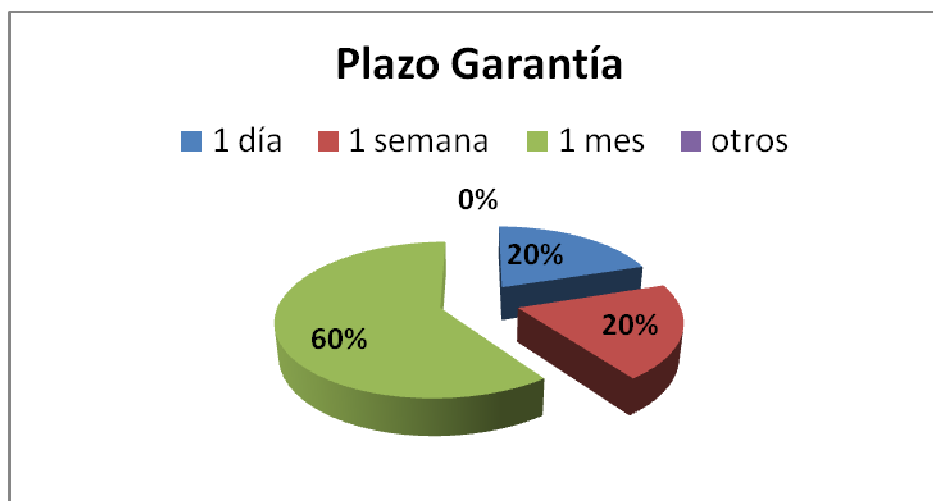
2. ¿Qué plazo cubre la garantía del producto?

Cuadro N°14

Opciones	Total	%
1 día	1	20%
1 semana	1	20%
1 mes	3	60%
Otros	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Carla Lozada

Gráfico N° 14



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Carla Lozada

Interpretación y Análisis:

Del total de las empresas encuestadas, el 60% contestó que si dan un plazo de garantía hasta un mes para realizar algún tipo de reclamo del inventario y el 20% contestó que el plazo es una semana y en igual porcentaje un día de plazo. Lo que permite a la empresa tener un lapso para la revisión y respectivo envío del inventario.

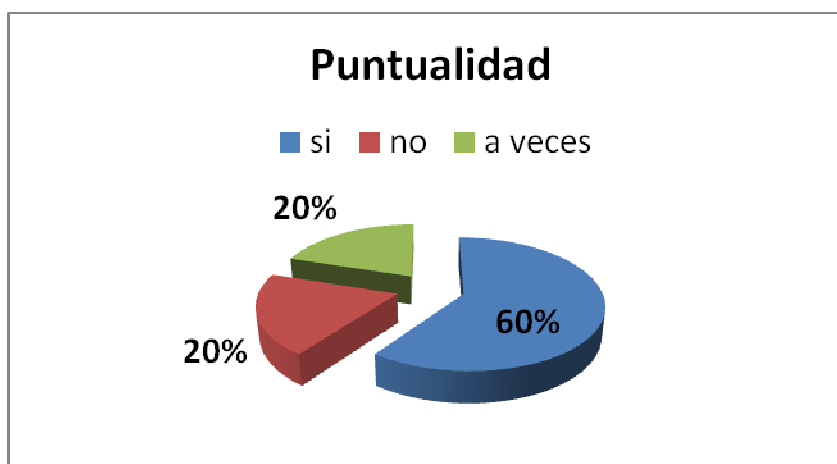
3. ¿El pedido es entregado puntualmente a la empresa FLAYSER dentro de una fecha establecida?

Cuadro N°15

Opciones	Total	%
Si	3	60%
No	1	20%
A veces	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Carla Lozada

Gráfico N° 15



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Carla Lozada

Interpretación y Análisis:

Del total de las empresas encuestadas el 60% contestó que son puntuales en la entrega de sus pedidos, 20% contestó que no y el 20% contestó que entregan sus pedidos puntualmente a veces. Determinando que la empresa cuenta con proveedores confiables en la entrega de sus pedidos y sin riesgos de tener desabastecimientos en sus inventarios.

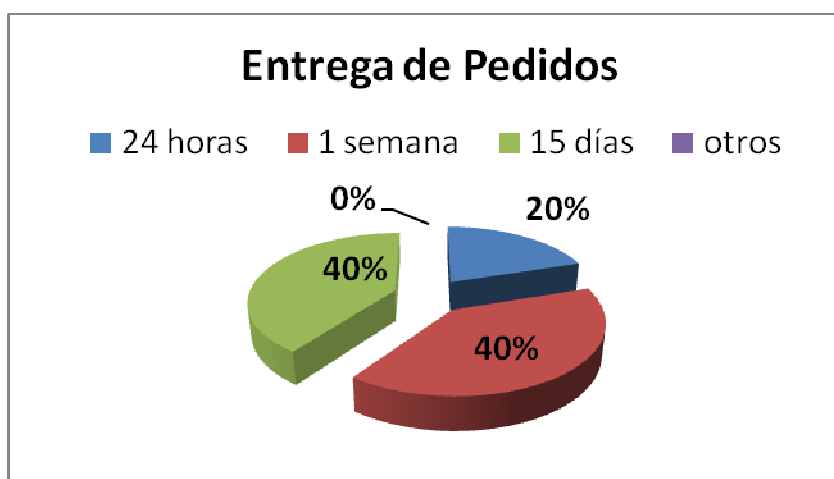
4. ¿Cual es el plazo mínimo para la entrega de un pedido a la empresa FLAYSER?

Cuadro N°16

Opciones	Total	%
24 horas	1	20%
1 semana	2	40%
15 días	2	40%
Otros	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Carla Lozada

Gráfico N° 16



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Carla Lozada

Interpretación y Análisis:

Del total de las empresas encuestadas el 40% contestó que realizan la entrega de pedidos en 24 horas, el 40% en una semana y el 20% realizan las entregas en 15 días, por lo tanto se determina que la empresa Flayser no tiene ningún tipo de problemas para recibir sus pedidos de inventarios en un tiempo específico.

3.4.2.1 Entrevista aplicada al Gerente Propietario de Flayser

3.4.2.2 Análisis Entrevista

A través de la entrevista realizada pude determinar que no existe ningún tipo de control para el manejo del inventario lo que ha conllevado que se trabaje sin ningún proceso que lo respalde y sirva de mando para el trabajo diario de la empresa, si existiera un faltante de mercadería en bodega no se podría determinar inmediatamente que ocurrió con la misma ni determinar los posibles responsables; también pude determinar que los directivos encargados de la empresa Flayser han estado reacias a la implementación de algún tipo de Control Interno ya que su trabajo hasta ahora lo han llevado empíricamente; y en cuanto al manejo que tiene el bodeguero con la mercadería no existe ningún control del ingreso y salida de la misma ni respaldada con actas de recepción ni de entrega.

Por lo cual es necesario que la empresa Flayser aplique un manual de control interno para el área de inventarios donde se determinen los procesos, reglamentos y funciones de las personas involucradas con el inventario. (Anexo N°2)

3.5. Análisis FODA

El FODA es la identificación de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de las empresas, lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede recaer en el diseño de distintas tácticas y decisiones estratégicas.

Es una herramienta de análisis de las diferentes situaciones de la empresa, que por medio de una matriz se detecta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas representativas. (Anexo N° 3)

3.5.1 Fortalezas

Para poder determinar las fortalezas las representativas en la empresa Flayser se utilizó como herramienta la matriz axiológica, mediante la cual por puntuaciones se determinó las siguientes fortalezas:

- Infraestructura propia.- la empresa Flayser como una de sus más fuertes fortalezas es contar con un local propia donde han operado desde la iniciación comercial y el cual consta la bodega donde se encuentra la mercadería que posee la empresa.
- Calidad de productos.- como una de las características propias de la empresa ha sido proveer productos de calidad a sus clientes, ya que para sus administradores es una publicidad real de los productos que ofrecen.
- Solución inmediata.- los clientes son atendidos inmediatamente según su llegada, solucionando todas sus demandas.

3.5.2 Oportunidades

Para poder determinar las oportunidades más representativas en la empresa Flayser se utilizó como herramienta la matriz axiológica, mediante la cual por puntuaciones se determinó las siguientes oportunidades:

- Implementación de nuevos productos.- existen áreas de repuestos a las cuales podrían ingresar para mejorar su diversificación de productos y así los clientes no acudan solo por un producto específico.

- Convenios con empresas.- al igual como una oportunidad es realizar algún convenio con empresas de las cuales las dos empresas necesiten de los productos que ofrecen las mismas obteniendo descuentos especiales.

3.5.3 Debilidades

Para poder determinar las debilidades más representativas en la empresa Flayser se utilizó como herramienta la matriz axiológica, mediante la cual por puntuaciones de determinó las siguientes debilidades:

- Control interno nulo.- como es parte de la investigación determinar la falta de control interno en los inventarios, se a determinado que es una debilidad en la empresa que se ha venido dando hace mucho tiempo atrás ya que no cuenta con procesos de control interno, lo que a ocasionado no mantener un manejo adecuado y saldos reales de mercadería.
- Cartera de créditos.- la empresa actualmente carece de procesos que ayuden a mantener una cartera de crédito actualizado, este problema a generado que queden cuentas por cobrar a clientes.
- Publicidad.- este es una de las grandes falencias que tiene la empresa, ya que sus administradores creen q la publicidad incurre en gasto y no en inversión, y que gracias a la trayectoria de años que tiene la empresa es conocida, ya que sus servicios y productos no han sido difundidos mediante publicidad.

3.5.4 Amenazas

Para poder determinar las amenazas más representativas en la empresa Flayser se utilizó como herramienta la matriz axiológica, mediante la cual por puntuaciones de determinó las siguientes amenazas:

- La competencia.- siempre a sido una amenaza ya que siendo el único proveedor de mangueras hidráulicas en la zona de Santo Domingo, pasó a tener más competencia de lo esperado, ya que los proveedores máster empezaron a vender a empresas pequeñas sin existir diferencia alguna al comprar al por mayor o al por menor, lo que significa una amenaza alta.
- Maneja un solo producto estrella.- desde sus inicios la empresa se posiciono con un producto estrella que son las mangueras hidráulicas, pero al pasar el tiempo las diferentes empresas han tenido como visión segmentarse con diferentes productos, lo cual la empresa no apostado ni a ingresado con otros productos talvés por no perdón la línea con la cual ellos han sido conocido durante años.

3.6. Identificación de Procesos

Para poder desarrollar este paso definiremos al proceso como un conjunto de acciones o actividades que se realizan para obtener un fin determinado.

Por lo tanto en este primer paso reconoceremos los diferentes y principales procesos desarrollados en la empresa Flayser; utilizando como herramienta la matriz-variable que nos ayuda a reunir información y clasificarla, mediante la cual mediremos con distintas variables sin son procesos o no, permitiendo determinar fácilmente los procesos existentes en la empresa.

3.6.1 Características de un Proceso

1. Se pueden describir las ENTRADAS y las SALIDAS
2. El Proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
3. El proceso tiene que ser fácilmente comprendido tanto en su organización como en sus funciones para su respectiva realización.
4. El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.
5. Las funciones deben ser delegadas de acuerdo al área las cuales no se podrán duplicar.

Según las características de procesos se determinó las siguientes variables:

El objetivo de utilizar las variables es determinar si es o no proceso.

Aplicación de reglamentos: Mediante esta variable se medirá si los procesos observados se manejan mediante normas que permitan la concesión de los mismos, para así poder determinar los procesos reales que se desarrollan en la empresa Flayser.

Planificación de actividades: Se busca medir si los procesos observados programan con anticipación actividades a desarrollarse en cada proceso, para así determinar si los procesos reales se realizan bajo una planificación de actividades.

Segregación de funciones: Mediante esta variable se medirá si en cada proceso observado se encuentran planteadas las funciones a realizarse, lo que ayudará a medir si es un proceso o no.

Límites organizacionales: Se busca medir que los procesos observados contengan líneas de mando es decir que cada proceso desarrollado sea evaluado e inspeccionada por una persona encargada.

Para poder identificar los procesos existentes utilizaremos la técnica de la observación que consiste en observar hechos, fenómenos, casos, acciones u objetos, y que mediante la cual nos permitirá identificar por medio de las variables si son procesos o no.

Cuadro N°17

IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

PROCESOS OBSERVADOS	Aplicación de Reglamentos		Planificación de Actividades		Segregación de Funciones		Límites Organizacionales		TOTAL		TOTAL %		SUMA -
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	%
	Conteo físico del inventario	*			*	*		*		3	1	75%	25%
Compra de mercadería	*		*		*		*		4	0	100%	0%	100%
Salida de Mercadería		*	*			*		*	1	3	25%	75%	100%
Recepción de mercadería		*	*		*		*		3	1	75%	25%	100%
Almacenamiento de mercadería		*	*		*		*		3	1	75%	25%	100%
Gastos		*	*			*		*	1	3	25%	75%	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Carla Lozada

Mediante la técnica de la observación se identificaron los procesos existentes en la empresa Flayser que a continuación detallaremos:

- Conteo físico del inventario
- Compra de mercadería
- Recepción de mercadería
- Almacenamiento de mercadería

Los procesos fueron medidos mediante las variables antes descritas, los cuales arrojaron mediante ponderación que existe cuatro procesos, los mismos que obtuvieron porcentajes iguales o mayores al 75%, a continuación detallaremos cada uno de los procesos identificados:

Conteo físico del inventario.- el control físico de inventarios, se inicia a partir de un inventario físico, que según las condiciones de las existencias y en donde se encuentran, deben realizarse periódicamente y con una metodología que asegure su éxito final y total.

El objetivo de la toma física del inventario, es asegurar de forma confiable que las existencias sean iguales a las del sistema de kardex, lo cual permitirá:

- Una adecuada planeación para la reposición de stock
- El espacio absolutamente necesario para un buen almacenamiento
- La transparencia de los rubros de existencia y costos de ventas en los estados financieros.

Compra de mercadería.- es la adquisición de la mercadería para el abastecimiento, el mismo que debe ser realizado bajo actividades que permitan el desarrollo del mismo.

Recepción de mercadería.- es el proceso de recepción de la mercadería para lo cual se debe realizar varias actividades con el fin de confirmar que la mercadería adquirida este de acuerdo a la orden de compra realizada.

Almacenamiento de mercadería.- es la ubicación de la mercadería en bodega, clasificada por áreas de acuerdo a las características de los productos que se hayan adquirido.

3.6.2 Distribución de Actividades por Procesos

A continuación se realizará la distribución de las actividades de acuerdo a los procesos identificados, las actividades a distribuir se determinaron mediante la técnica de observación y mediante la verificación física de los documentos existentes en la empresa, mediante los cuales se constató todos los documentos y así se determinó las actividades a realizar en cada proceso.

Para poder distribuir las diferentes actividades de los procesos identificados se desarrollará mediante un cuadro la distribución, en el cual se describirán las actividades a distribuirse frente a todos los procesos existentes.

Cuadro N°18

DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES POR PROCESOS				
ACTIVIDADES A DISTRIBUIRSE	PROCESOS			
	Conteo Físico del Inventario	Compras de Mercadería	Recepción de Mercadería	Almacenamiento de Mercadería
Constatación de mercadería recibida			*	
Colocación de mercadería				*
Aprobación de compra		*		
Archivo acta de entrega sellada				*
Selección de proveedores		*		
Auditoría de mercadería	*			
Registro contable	*			*
Recepción acta de entrega			*	
Cotización de productos		*		
Sellado de recibido			*	
Compra		*		
Verificación de documentos			*	
Registro kardex				*
Aprobación de pedido de mercadería		*		
Ingreso de artículos a bodega				*
Requisición de mercadería		*		
Ajuste de inventario	*			
Codificación de Productos				*

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Carla Lozada

A continuación se redistribuirán los procesos con sus respectivas actividades:

Cuadro N°19

EMPRESA FLAYSER	
PROCESOS IDENTIFICADOS	
PROCESOS	ACTIVIDADES
Conteo Físico del Inventario	Auditoría de mercadería Ajuste de inventario Registro contable
Compras de Mercadería	Requisición de mercadería Aprobación de pedido Selección de proveedores Cotización de productos Aprobación compra Compra
Recepción de Mercadería	Recepción acta de entrega Sellado de recibido Verificación de documentos Constatación de mercadería recibida
Almacenamiento de Mercadería	Archivo acta de entrega sellada Ingreso de artículos a bodega Codificación de Productos Colocación de mercadería Registro kardex Registro Contable

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Carla Lozada

3.7. Evaluación de Procesos

Ya identificados los procesos con sus respectivas actividades evaluaremos y demostraremos las fortalezas o debilidades que posean en la empresa.

Con el objeto de establecer la evaluación de los procesos identificados del área de inventarios, es requisito tener en cuenta los siguientes controles.

- Todos los movimientos físicos del inventario dentro de la empresa debe ser eficiente.
- Todas las entradas por compras o devoluciones, recepción de productos y salidas por ventas o devoluciones serán realizados a tiempo oportuno y real.
- La utilización de un sistema de inventario es decir su registro y control de los mismos debe ser realizado y elaborado por personas confiables.
- Toda actividad realizada debe contar con una planificación previa la cual debe ser realizada de forma efectiva.

Variables

Para la evaluación aplicaremos variables de medición las cuales fueron escogidas mediante la técnica de observación, destacando la necesidad de fortalecer a las actividades con las siguientes variables:

Eficiencia: evaluaremos la medición del trabajo en cuanto al tiempo con mínimo de recursos, con lo cual demostraremos como se desarrollan laboralmente las personas involucradas en cada una de sus funciones.

A tiempo (oportuno): evaluaremos la realización de actividades en un momento determinado ya planificado, lo cual permitirá evaluar

Confiables: que las actividades se hayan realizado por las personas idóneas.

Efectividad: medición en cuanto a conseguir el efecto deseado, es decir que todas las actividades planeadas sean concluidas totalmente.

Las respuestas a las distintas variables se determinarán de la siguiente forma:

Si → Correcto

No → Incorrecto

Si las respuestas a las variables es SI por consecuencia sabremos que la empresa mantiene un control por cada proceso caso contrario si la respuesta es NO demuestra que los procesos realizados bajo un control ni supervisión alguna.

A continuación evaluaremos cada uno de los procesos:

3.7.1 EVALUACIÓN DEL CONTEO FÍSICO DEL INVENTARIO

Para realizar la evaluación del proceso de conteo físico, utilizaremos la técnica de verificación ocular mediante la observación, la cual nos permitirá evaluar de forma directa al proceso en mención.

A continuación se evaluará el proceso:

Cuadro N°20

CONTEO FÍSICO DEL INVENTARIO

ACTIVIDADES	Variables			
	Eficiencia	A tiempo (oportuno)	Confiabilidad	Efectividad
Auditoría de mercadería	NO	NO	NO	NO
Registro contable	NO	NO	NO	NO
Ajuste inventario	NO	NO	NO	NO

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Carla Lozada

De acuerdo a la observación directa del control del inventario se determinó, que la empresa no está realizando un proceso de conteo físico del inventario basados en procedimientos, que demuestren que las actividades se estén realizando de manera eficiente, a tiempo por personas responsables de sus funciones y realizando todo lo planeado, ya que se está ejecutando un proceso empírico.

3.7.2 EVALUACIÓN DE COMPRAS DE MERCADERÍA

Para realizar la evaluación del proceso de compra, se utilizará la técnica de verificación documental mediante la comprobación de respaldos físicos que permitirán conocer las falencias como proceso.

A continuación se evaluará el proceso:

Cuadro N°21

COMPRA DE MERCADERÍA

ACTIVIDADES	Variables			
	Eficiencia	A tiempo (oportuno)	Confiable	Efectividad
Requisición de mercadería	NO	NO	NO	NO
Aprobación de pedido de mercadería	NO	SI	NO	NO
Selección de Proveedores	NO	NO	NO	NO
Cotización de productos	SI	NO	SI	NO
Aprobación de compra	NO	NO	NO	NO
Compra	NO	NO	NO	NO

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Carla Lozada

Mediante la constatación de documentos que respaldan las compras realizadas se ha determinado que de todas las actividades efectuadas en este proceso, la aprobación de los pedidos de mercadería son realizados a tiempo (oportuno), la cotización de productos es realizado por una persona confiable, mientras que las demás actividades no son desarrolladas con eficiencia a tiempo oportuna ni por personas confiables que realicen un trabajo efectivo.

3.7.3 EVALUACIÓN DE RECEPCIÓN DE MERCADERÍA

Para realizar la evaluación del **proceso de recepción** de mercadería, la técnica a utilizar será la de verificación física mediante la inspección de las actividades detalladas:

A continuación se evaluará el proceso:

Cuadro N°22

RECEPCIÓN DE MERCADERÍA

ACTIVIDADES	Variables			
	Eficiencia	A tiempo (oportuno)	Confiabilidad	Efectividad
Recepción acta de entrega	NO	NO	NO	NO
Sellado de recibido	NO	NO	NO	NO
Verificación de documentos	NO	NO	NO	NO
Constatación de mercadería recibida	SI	NO	SI	NO

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Carla Lozada

Mediante la verificación de la recepción de la mercadería por parte del bodeguero se ha determinado que la constatación de la mercadería recibida es la única realizada eficientemente y por personas confiables en la realización de esta actividad, mientras que las demás respuestas a las variables son NO por lo cual se demuestra que este proceso no se maneja bajo un control ni supervisión alguna.

3.7.4 EVALUACIÓN DE ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍA

Para realizar la evaluación del proceso de **almacenamiento** del inventario utilizaremos la técnica de verificación ocular mediante la Observación la cual nos permitirá evaluar de forma directa el proceso en mención.

A continuación se evaluará el proceso:

Cuadro N° 23
ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍA

ACTIVIDADES	Variables			
	Eficiencia	A tiempo (oportuno)	Confiabilidad	Efectividad
Archivo acta de entrega sellada	NO	NO	NO	NO
Ingreso de artículos a bodega	NO	NO	SI	NO
Codificación de Productos	NO	NO	NO	NO
Colocación de Mercadería	NO	NO	NO	NO
Registro de kardex	NO	NO	NO	NO
Registro contable	NO	NO	NO	NO

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Carla Lozada

Según la observación directa que se realizó en el ingreso de los artículos a bodega son cumplidas de forma confiable y elaborada por un persona leal, mientras que las demás respuestas a las variables son No por lo cual se demuestra que este proceso no se lleva bajo un control ni supervisión alguna.

Luego de a ver evaluado cada uno de los procesos mediante variables de medición se determinó que todos los procesos identificados no son realizados eficientemente ocasionando retrasos en sus operaciones y por ende el mal manejo de los inventarios.

3.8. Determinación de Procesos Críticos

Considerando la finalidad de este trabajo de diseñar un manual de control interno para el área de inventarios, el cual ayude a mejorar y optimizar su manejo, por lo cual se ha conveniente determinar los procesos críticos que existen en la empresa Flayser; y que gracias a la evaluación de procesos se han determinado los procesos críticos.

Los temas que desarrollaremos a continuación son los procesos evaluados que mediante las variables de medición se constató que ningún proceso identificado se maneja bajo procedimientos ni políticas de Control Interno

De acuerdo a la evaluación anterior se determina los siguientes procesos críticos.

- Proceso de conteo físico del inventario
- Proceso de compra de mercadería
- Proceso de recepción de mercadería
- Proceso de almacenamiento de mercadería

3.8.1 Descripción de Procesos Críticos

Conociendo los procesos crítico que cuenta la empresa, a continuación describiremos cada uno de los procesos críticos encontrados:

Proceso de conteo físico del inventario

La empresa no realiza auditorías continuas, que ayuden a controlar el inventario y determinar el saldo real de mercadería que posee la empresa, además no verifican el cumplimiento de las actividades rutinarias desarrolladas a lo largo de los años lo que también ocasiona poca concordancia con los detalles que arrojan los registros. Además no se realiza un registro contable de los ajustes que se deben realizar periódicamente por faltantes o robos de mercadería; ya que sus reportes de inventarios no certifican saldos reales con el cual se pueda cruzar información con la toma física del inventario.

Proceso de compra

Este proceso es el menos manejado de la mejor manera, no existe un proceso regular que ayude a determinar cantidades exactas de mercadería para el abastecimiento. La cotización y compra difiere de las cantidades reales que necesita comprar la empresa

La aprobación de un pedido es aprobado de emergencia y no porque existan actividades o pasos que determinen cantidades máximas y mínimas de stock.

Proceso de recepción

La mercadería que ingresa a la empresa no es constatada inmediatamente, ya sea por falta de tiempo o por responsabilidades y funciones no definidas, además no se controla el sellado de recibido del acta de entrega de proveedores para el ingreso de la mercadería, tampoco se acogen las copias de ordenes de entrega como un respaldo de mercadería recibida, al igual de que no se realizan constataciones físicas oportunas al recibir el producto y determinar si coincide o no con el pedido de compra tanto en cantidades, precios y características.

Proceso de almacenamiento

La mercadería no es ordenada en un área específica dependiendo de la composición del producto ni ingresada a bodega a tiempo oportuno, al igual que la codificación de los productos no son realizados inmediatamente ni ingresados en tarjetas kardex, lo que ocasiona a veces que el vendedor tenga que recurrir a buscar la factura de la última compra para poder determinar el precio del venta al público (P.V.P) de algún producto y atender al cliente.

3.8.2 Procesos Actuales

a) Descripción: Proceso Actual Conteo Físico del Inventario

Mediante la técnica de observación realizada en la empresa Flayser se detallará cada una de las falencias que se realizan en este proceso, lo que impide mantener un control oportuno del inventario existente.

El proceso de toma física de inventarios es un tema poco común para las personas que laboran en la empresa quienes no se encuentran acostumbrados a este tipo de controles, es por ello que una de las primeras falencia de este proceso es no realizar inventarios cada cierto periodo de tiempo y que para poder desarrollar este tema se sugirió que realicen una toma física y así poder observar sus procedimientos.

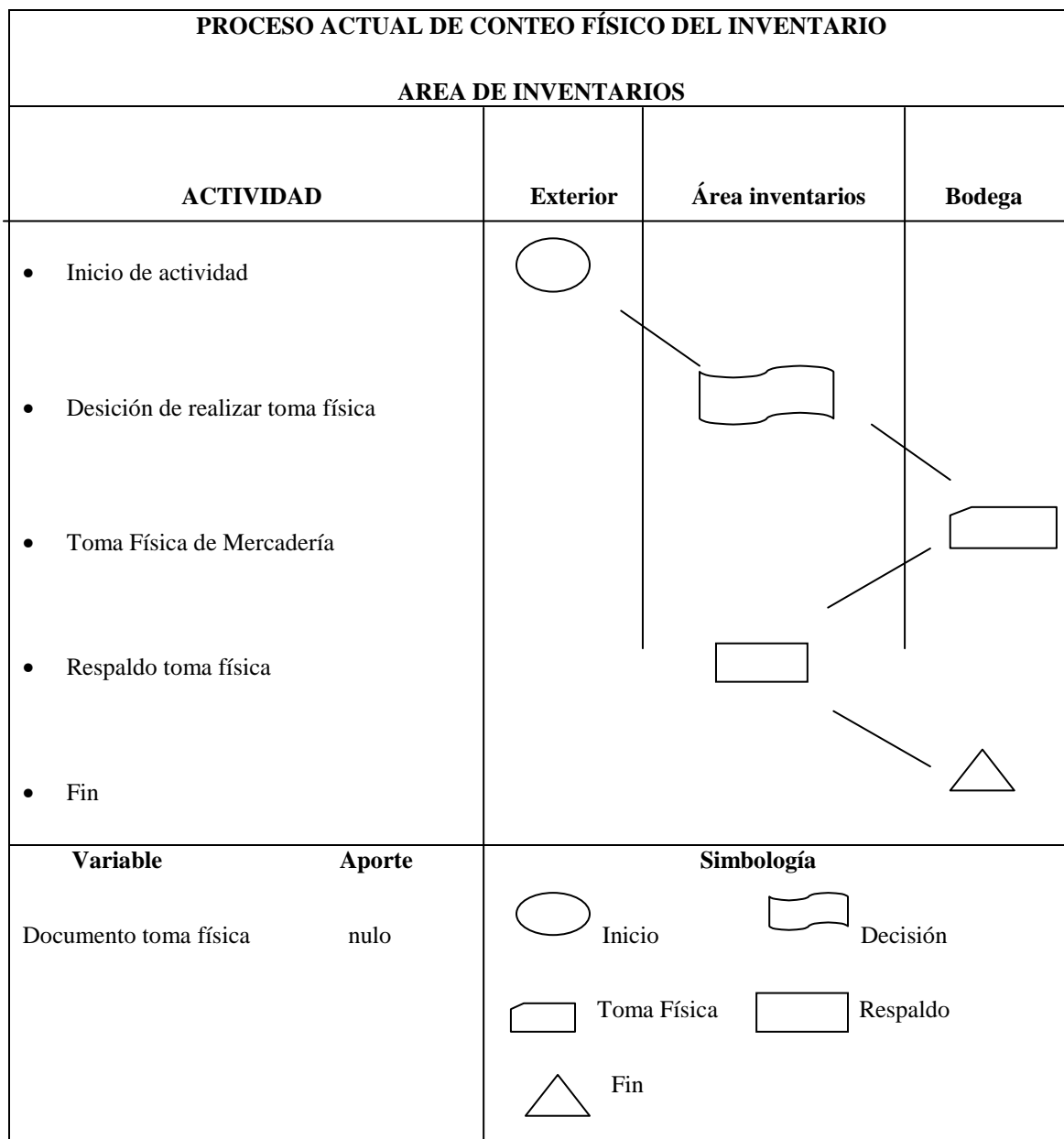
A continuación se detallará las observaciones realizadas:

- El bodeguero que maneja la mercadería se encuentra al tanto de que se le realizará una toma física del inventario.

- La toma física que ellos realizan es constatar más o menos según sus cuentas si la mercadería se encuentra completa.
- No cuentan con un formato donde registren la diferencia entre unidades según registro y unidades físicas.
- Al realizar la toma física no cuenta con un reporte de unidades registradas para así determinar si existen faltantes de mercadería.
- Al final de la toma física las cantidades por unidades son respaldadas en una hoja que son entregadas al administrador.

Todas y cada una de las actividades antes señaladas no se realizan en este proceso, por lo cual mediante un flujo grama describiremos como se maneja este proceso actualmente.

Cuadro N° 24



Fuente: Investigación de Campo
 Elaborado por: Carla Lozada

b) Descripción: Proceso Actual de Compras de Mercadería

Mediante la técnica de observación realizada en la empresa Flayser se detallará cada una de las falencias que se realizan en este proceso, lo que impide mantener un control eficiente de las actividades a realizar para la compra de mercadería.

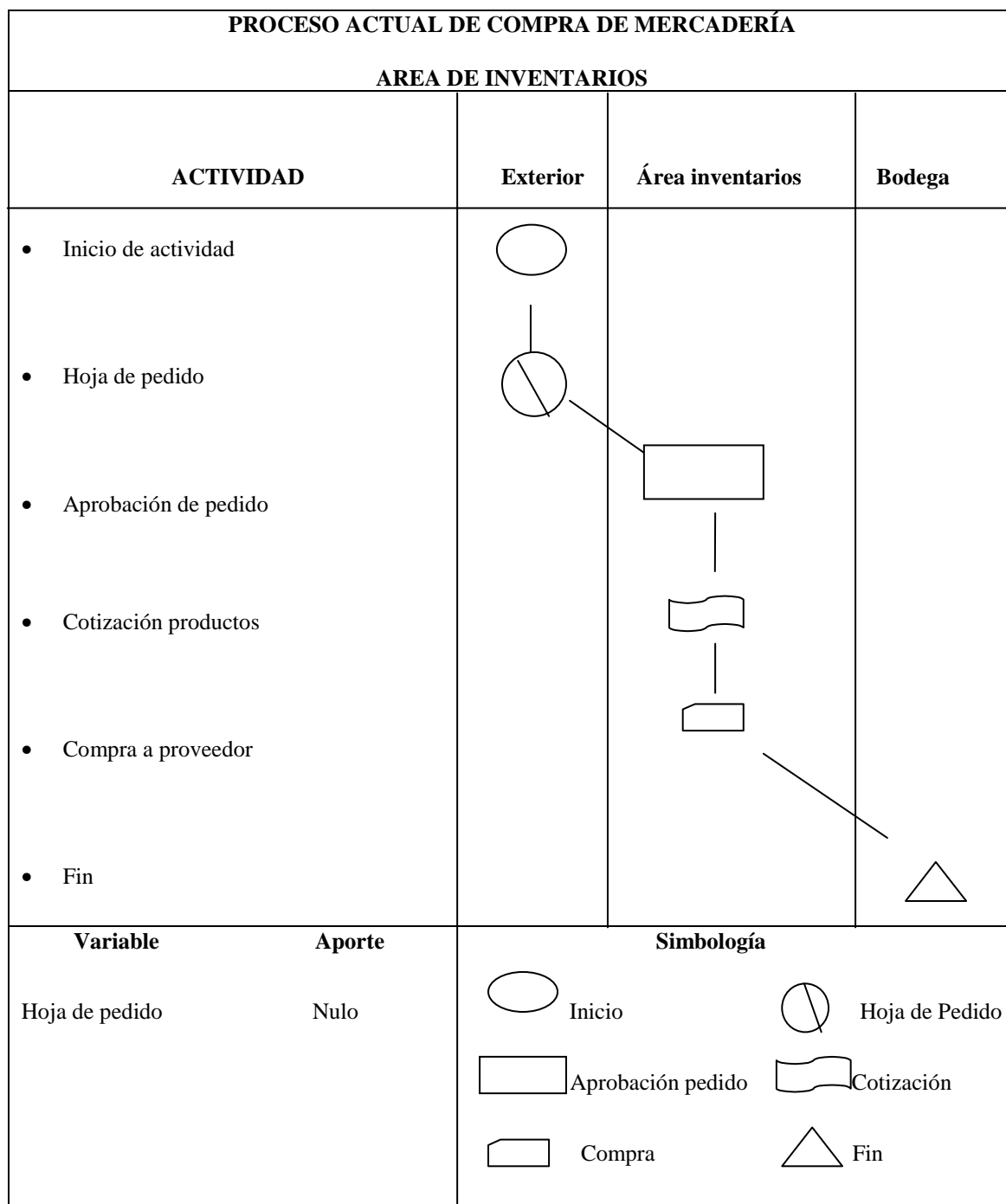
La compra de mercadería significa la continuación del negocio, es decir que las personas que laboran en la empresa conocen que el abastecimiento de mercadería es fundamental en una empresa.

A continuación realizaremos observaciones al proceso actual de compras:

- No cuentan con un formato de requisición de mercadería para la compra y solamente usan una hoja para la realización de un pedido.
- No mantienen su sistema de kardex actualizado lo que no permite conocer inmediatamente según registros, la mercadería con que cuentan y así determinar cuanto se necesita requerir por producto.
- Ha habido ocasiones que por necesidad de comprar pronto no han seleccionado correctamente al proveedor.

Todas y cada una de las actividades antes señaladas no se realizan en este proceso, por lo cual mediante un flujo grama describiremos como se maneja este proceso actualmente.

Cuadro N° 25



Fuente: Investigación de Campo
 Elaborado por: Carla Lozada

c) Descripción: Proceso Actual de Recepción de Mercadería

Mediante la técnica de observación realizada en la empresa Flayser se detallará cada una de las falencias que se realizan en este proceso, lo que impide mantener un control oportuno y eficiente al recibir la mercadería adquirida.

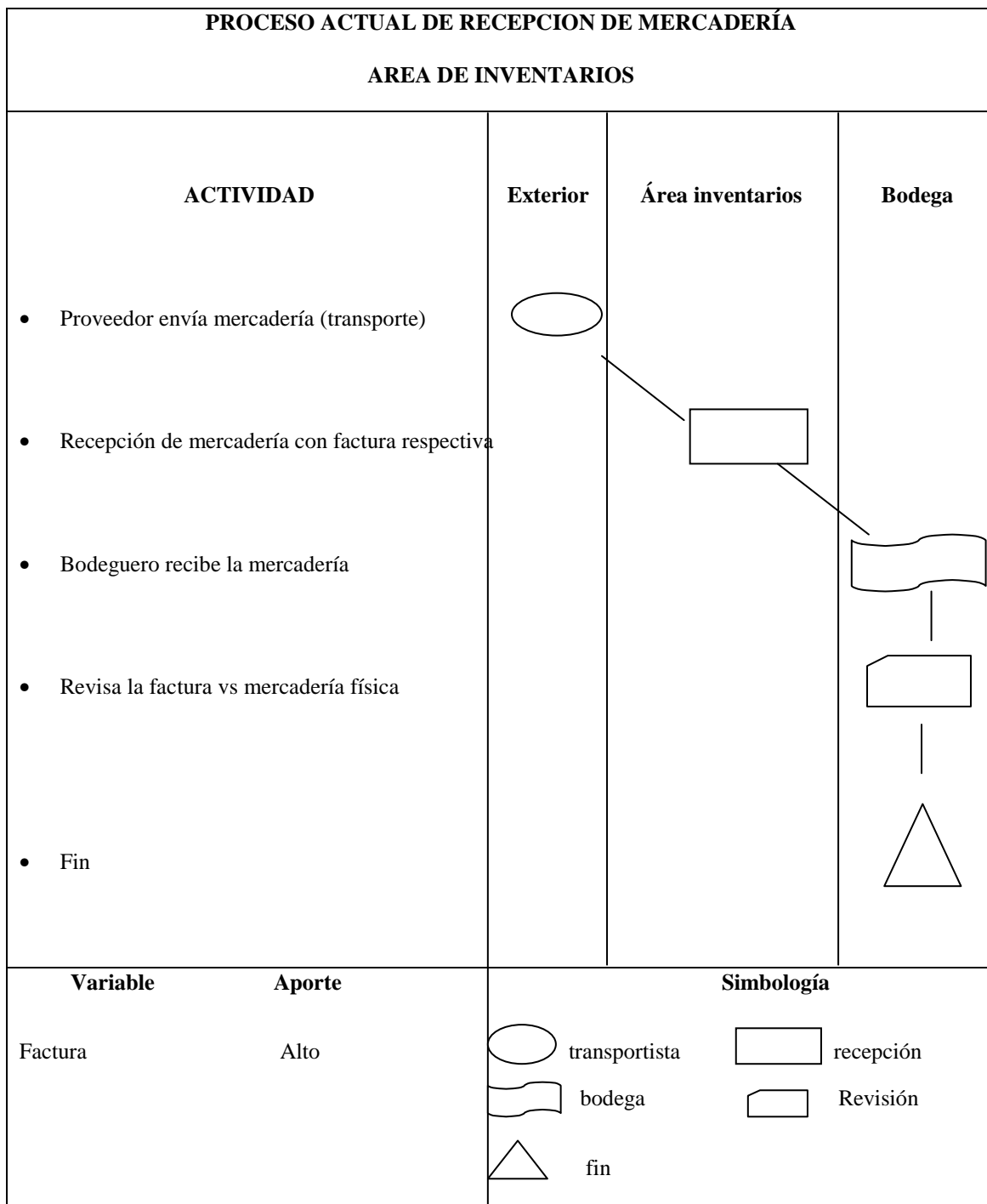
Este proceso para las personas que laboran significa a veces una pérdida de tiempo, ya que para realizar correctamente este proceso tendría que dejar a un lado un momento a los clientes y dedicarse de lleno a la revisión de mercadería recién llegada a la empresa:

A continuación realizaremos observaciones al proceso actual de recepción de mercadería:

- Como principal falencia del proceso es la no constatación inmediata de la mercadería con los documentos de compra verificando unidades, características y valores.
- No sellan el recibido de la mercadería en el acta de entrega del proveedor.
- No organizan la mercadería recién llegada si se a comprado un gran volumen, con el fin de no causar molestias a los clientes por el tiempo.
- Ha existido ocasiones que por la no constatación pronta de mercadería no se a podido realizar las devoluciones necesarias.

Todas y cada una de las actividades antes señaladas no se realizan en este proceso, por lo cual mediante un flujo grama describiremos como se maneja este proceso actualmente.

Cuadro N° 26



Fuente: Investigación de Campo
 Elaborado por: Carla Lozada

d) Descripción: Proceso Actual de Almacenamiento de Mercadería

Mediante la técnica de observación realizada en la empresa Flayser se detallará cada una de las falencias que se realizan en este proceso, lo que impide organizar de forma eficiente la mercadería de la empresa.

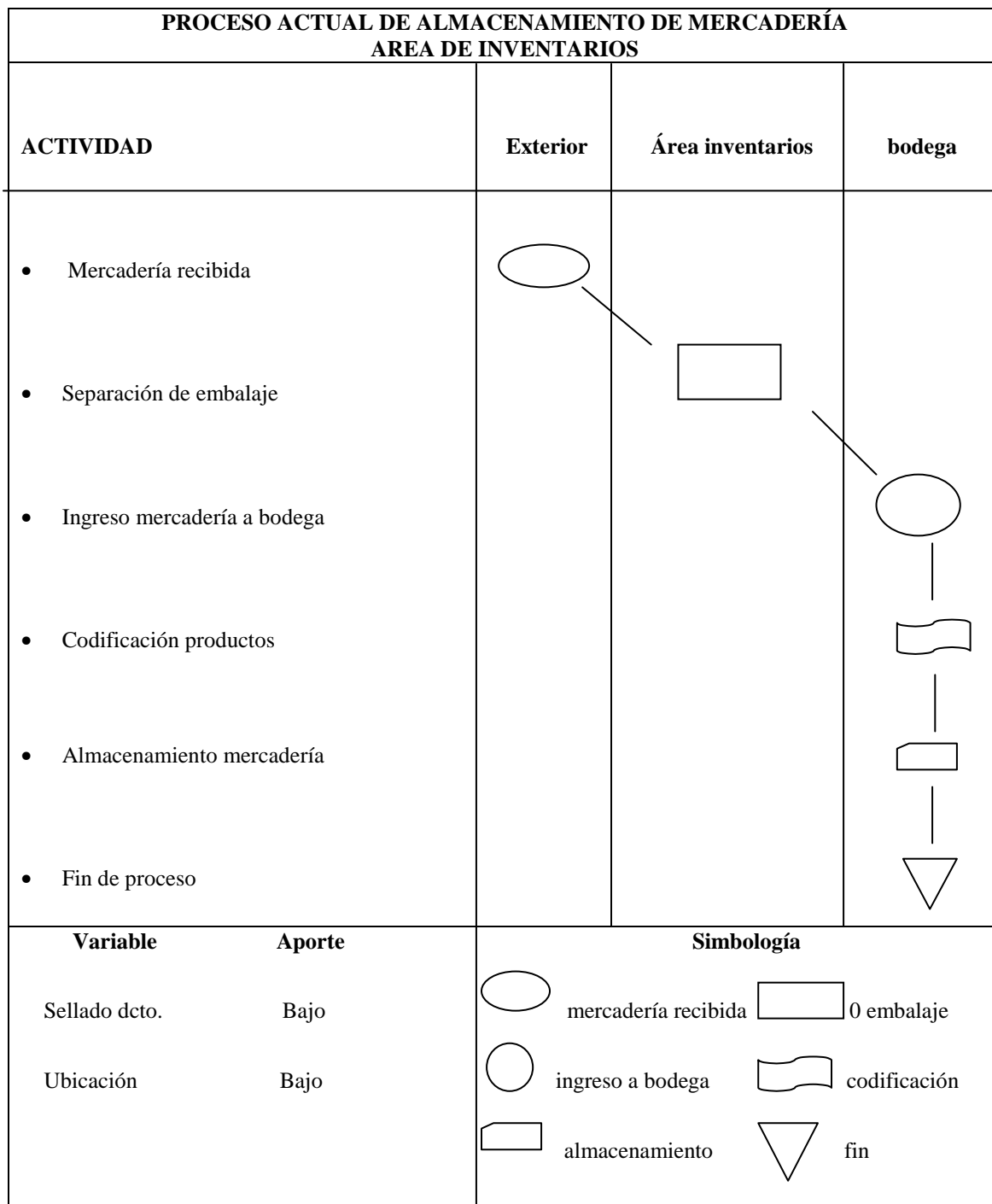
El proceso en mención es realizado por el bodeguero quien se encarga de ingresar y almacenar el inventario adquirido por la empresa

A continuación realizaremos observaciones al proceso actual de almacenamiento de mercadería:

- No mantiene un archivo de las actas de entrega selladas de la mercadería adquirida.
- La mercadería es ingresada a bodega pero no es ordenada inmediatamente.
- La codificación a los productos es realizado por grupos además de que no es realizado continuamente.
- La mercadería no es colocada totalmente por áreas, por lo que es complicado determinar cierto producto por no encontrarse debidamente ordenado.
- El registro del sistema kardex se encuentra atrasado y con saldos que no son reales.

Todas y cada una de las actividades antes señaladas no se realizan en este proceso, por lo cual mediante un flujo grama describiremos como se maneja este proceso actualmente.

Cuadro N° 27



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Carla Lozada

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA FLAYSER

4.1. Introducción

El presente Manual se basa en dar a conocer sobre el Control Interno como una herramienta para el área de Inventarios que sirva como una guía y orientación para precautelar y verificar el área Financiera, la cual evite errores y deficiencias en su manejo, impidiendo oportunamente fraudes internos como robos o pérdidas de mercadería.

Por lo cual las empresas buscan realizar o rediseñar procesos de control interno que impidan fallas en procesos, tratando de determinar las causas por las cuales las actividades no se realicen según lo planeado y así poder mejorar de una forma pronta y sobre todo oportuna evitando problemas al área de Inventarios.

También se dedica al estudio del eficiente control de inventarios que se puede dar en las empresas, recoge la necesidad de contar con un manual que sirva como guía para verificar las existencias de los productos en bodega, de esta manera se podrá mantener información confiable y fiable.

El presente manual será accesible para el Gerente Propietario de la empresa Flayser para el mejor manejo y desarrollo de sus actividades de Control Interno para el área de Inventarios.

4.2. Objetivos de la Propuesta

4.2.1 Objetivo General

Diseñar un manual de control interno para el área de Inventarios mediante la optimización y mejoramiento de los procesos del área de Inventarios.

4.2.2 Objetivos específicos

- Identificar los procesos de Control Interno de la empresa Flayser mediante variables de medición de procesos.
- Evaluar los procesos identificados, determinando las actividades realizadas en la empresa Flayser.
- Determinar los procesos críticos de la empresa Flayser para la realización del mejoramiento de procesos.
- Rediseñar y mejorar los procesos identificados de la empresa Flayser para su respectiva aplicación.
- Realizar procesos de control para el manejo eficiente de los inventarios de la empresa Flayser.

4.3. Aspectos de la empresa

4.3.1 Misión

Ser una empresa comercializadora de mangueras hidráulicas para vehículos y maquinarias en general; confiable y eficiente, orientada a satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes.

4.3.2 Visión

Ser líderes en la comercialización de mangueras hidráulicas en el sector caminero satisfaciendo las necesidades de los clientes.

4.3.3 Estructura Organizacional

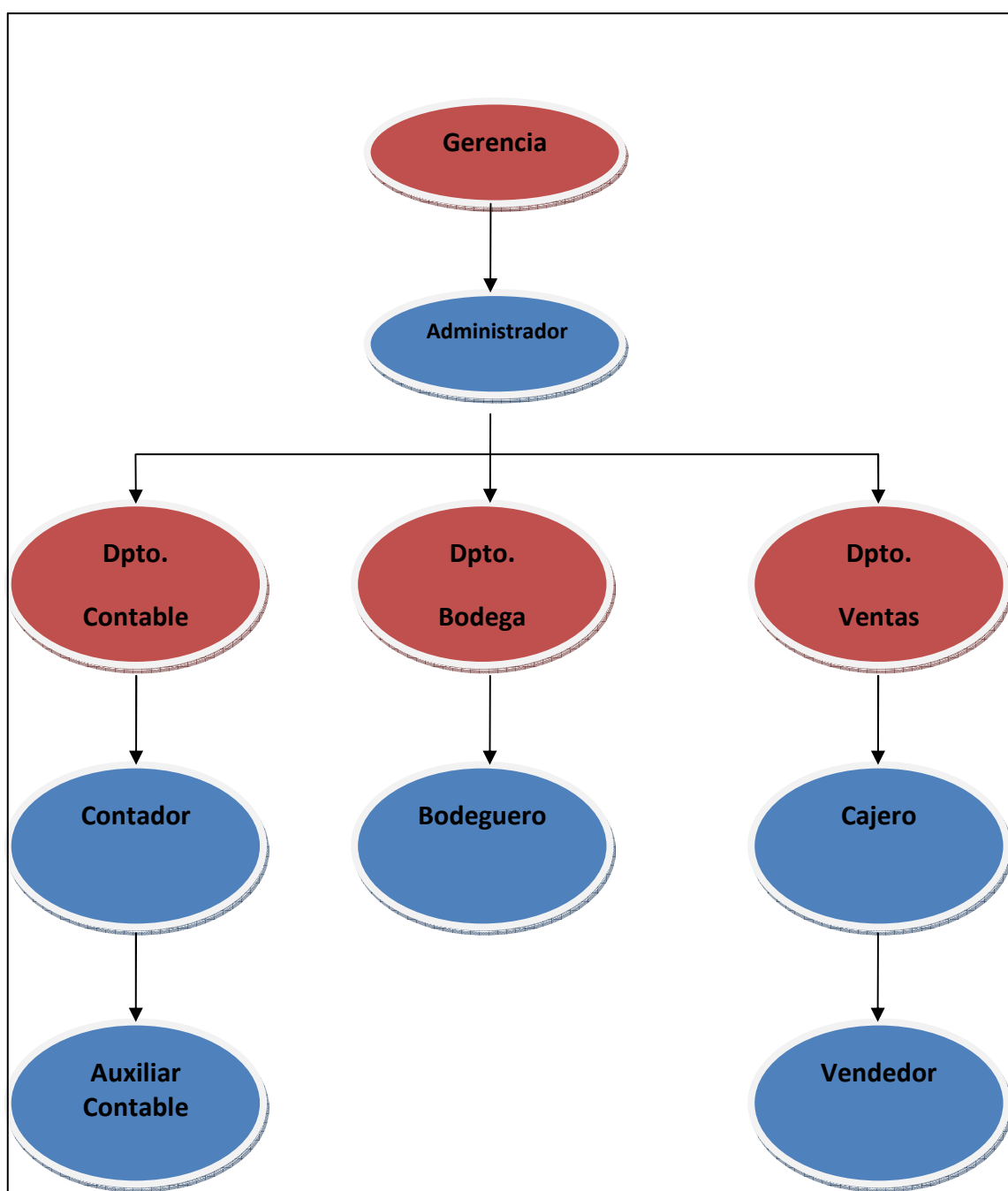
La estructura organizacional es la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de una organización en cuanto a las relaciones entre las líneas de mando.

La empresa Flayser se encuentra conformada por un gerente (propietario) que es representado por un administrador el cual dirige a los departamentos de contabilidad, bodega y ventas; el departamento contable cuenta con un contador y asistente contable, el departamento de bodega cuenta con un bodeguero y el departamento de ventas con un vendedor. La estructura es vertical en la cual contiene información representativa determinando los diferentes niveles jerárquicos por unidades ramificadas de arriba hacia abajo.

En una estructura organizacional deben constar los puestos a los cuales se dependen jerárquicamente y el puesto al cual debe supervisar. (Anexo N° 4)

Cuadro N° 28

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Carla Lozada

4.4. Diseño de la Propuesta

La finalidad de este trabajo de investigación es diseñar procesos de control interno del área de Inventarios de la empresa Flayser para lo cual a continuación se detallará los siguientes pasos que se desarrollarán:

1. Mejoramiento y rediseño de procesos
2. Control Interno de procesos

4.4.1 MEJORAMIENTO Y REDISEÑO DE PROCESOS

De acuerdo a la importancia que tiene el área de inventarios en la empresa Flayser, hemos determinado y evaluado los procesos que se desarrollan, los cuales no son manejados eficientemente y de acuerdo a políticas que ayuden a la consecución de las actividades y es por ello que se a propuesto desarrollar un Manual de Control Interno reestructurando los procesos existentes y así proteger al aparato circulatorio de la empresa.

Rediseñar un proceso es mejorar un modelo histórico de trabajo que no permite desempeñar y obtener procesos eficientes, por lo cual hemos utilizado la técnica de entrevista a autoridades y encuestas a clientes internos y proveedores mediante el cual permitió conocer más a fondo las deficiencias en cuanto al manejo de Inventarios.

Aquí desarrollaremos las actividades que se van a implantar para cada proceso, los cuales serán definidos por pasos para el rediseño de los procesos en la empresa.

4.4.1.1 Rediseño de Procesos Críticos

A continuación detallaremos cada uno de los procesos críticos que presenta la empresa Flayser, por lo cual presentaremos como se encuentran actualmente y los cambios a realizar.

Proceso de conteo físico del inventario.- este proceso siendo el más importante no es aplicado mediante procedimientos de control ya que se identificó que para la realización de una auditoría de mercadería no manejan un formato donde determine las diferencias entre productos registrados y productos físicos.

Proceso de compra de mercadería.- en este proceso se identificó que no manejan un formato para la requisición de mercadería, que el pedido a realizar lo realizan según sus cuentas y no porque exista un registro de los productos que necesitan abastecerse, no existe una aprobación definida de pedidos por lo puede estar bien o mal por la necesidad de compra inmediata, no realizan una selección de proveedores para realizar una compra, la cotización de productos los realiza vía telefónica mediante el cual proforma los productos y su forma de pago.

Proceso de recepción de mercadería.- al llegar la mercadería existen ocasiones en que el acta de entrega de recepción de mercadería es sellado, no son verificado inmediatamente los documentos de compra con los productos físicos, la constatación de la mercadería recibida el bodeguero no lo realiza inmediatamente lo que denota irresponsabilidad o a causa que lo ocupan en otras funciones encomendadas.

Proceso de almacenamiento de mercadería.- el proceso de almacenamiento no cuenta con políticas de control ni actividades eficientes para su desarrollo, ya que al ingresar la mercadería a bodega no se archiva el acta de entrega de recibida la mercadería, no se

codifican todos los productos ingresados, la colocación de la mercadería es inapropiada que provoca confusión, el registro en el sistema kardex no es controla y por esa razón no es realizada apenas ingreso de mercadería.

Cuadro N° 29

REDISEÑO DE PROCESOS CRÍTICOS

PROCESOS	ACTUALMENTE	REDISEÑADOS
Proceso de conteo físico del inventario	<ul style="list-style-type: none"> -No cuenta con un formato comparativo de inventario físico con registros. -Las auditorías de mercadería no son realizadas periódicamente. -No realizan ningún tipo de ajuste de inventario a causa de faltantes ya que no son determinados. -Cada una de las actividades realizadas en este procesos no cuenta con políticas de control interno. 	<ul style="list-style-type: none"> -Deberá emitirse el formato de comparación de productos físicos con el registro de productos y emitir las respectivas diferencias. -Realizar auditorias de mercadería mensualmente. -Crear políticas de control interno al proceso de conteo de inventario. -Realizar los respectivos ajustes de inventarios a causa de faltantes o robos.
Proceso de compra de mercadería	<ul style="list-style-type: none"> -No cuenta con un formato de requisición de mercadería. -Las actividades del proceso no cuentan con políticas de control interno. -No realizan una selección de proveedores antes de realizar la compra. -Las aprobaciones de requisición de mercadería y compras no son realizadas constantemente. 	<ul style="list-style-type: none"> -Deberá emitirse el formato de requisición de mercadería. -Creación de políticas para el control de compras. -Se realizará selección de proveedores para las compras. -Se debe realizar las aprobaciones de requisición de mercadería y compras, lo cual permitirá la consecución de cada actividad.
Proceso de recepción de mercadería	<ul style="list-style-type: none"> -El acta de entrega de recepción de mercadería no don acogidas ni selladas en cada recepción. -No se verifican inmediatamente los documentos según la orden de pedido realizada. -Al recibir la mercadería este causa obstaculización por la mala ubicación. -La mercadería receptada no es constatada inmediatamente su llegada ya sea por su volumen alto o por falta de tiempo. -Carece de políticas de control al proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> -Se debe recibir el acta de entrega de mercadería y sellarlo respectivamente. -Se debe verificar los documentos a su llegada. -Se debe realizar inmediatamente la constatación de la mercadería adquirida. -Creación de políticas de control para el proceso de recepción de mercadería. -Se debe organizar anticipadamente el lugar donde será ubicada la mercadería y evitar obstaculización.
Proceso de almacenamiento de mercadería	<ul style="list-style-type: none"> -No se archiva el acta de entrega de recepción de mercadería. -El ingreso de los productos a bodega es dificultoso, ya que no cuenta con áreas clasificadas para su almacenamiento. -Su codificación no es realizada totalmente. -La mercadería no es colocada ordenadamente. -El registro en el sistema kardex no es ordenado. -No existen políticas de control al almacenamiento de la mercadería. 	<ul style="list-style-type: none"> -Se debe archivar el acta de entrega sellada de mercadería recibida. -Se debe organizar áreas por productos. -Ingresar los productos codificarlos para su identificación unitaria. - Se debe registrar en el kardex la mercadería comprada inmediatamente. - Se creará políticas de control para el proceso de almacenamiento.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Carla Lozada

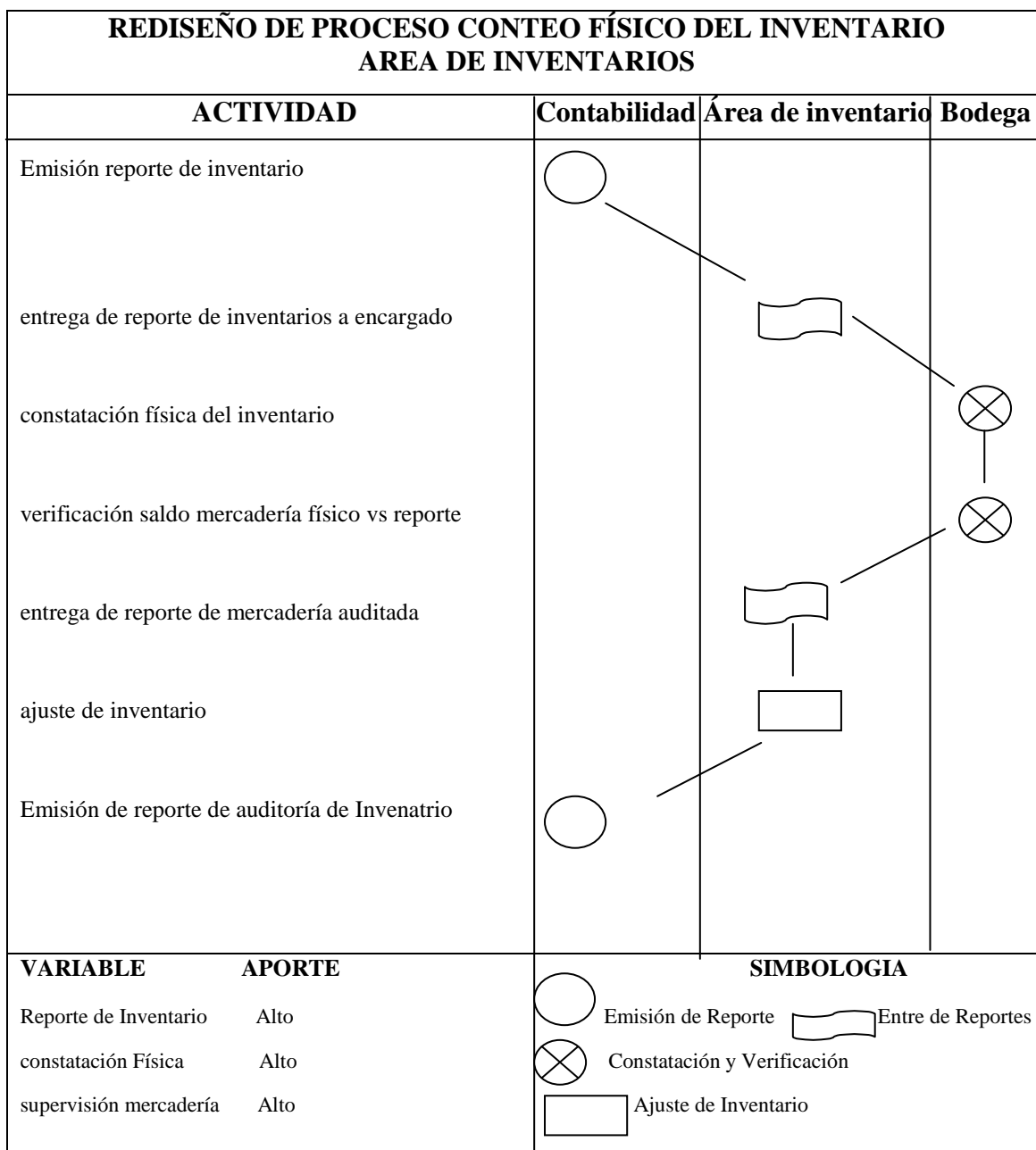
a) **Proceso de Conteo Físico del inventario**

Comparativo inventario físico/ registro mercadería.- es importante utilizar un formato donde respalde las comparaciones de la toma física de inventarios (Ver Anexo N°5), en el cual consta el área en que se encuentra el producto, su código, descripción, unidades físicas y unidades según registro.

Auditoría de mercadería permanente.- la auditoría de mercadería es importante ya que controla el inventario y reconoce los errores que exista en su manejo.

Registro ajustes de inventario.- al existir variaciones entre unidades físicas y el registro contable es importante realizar ajustes de inventarios dando a conocer la razón del ajuste.

Cuadro No.30



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Carla Lozada

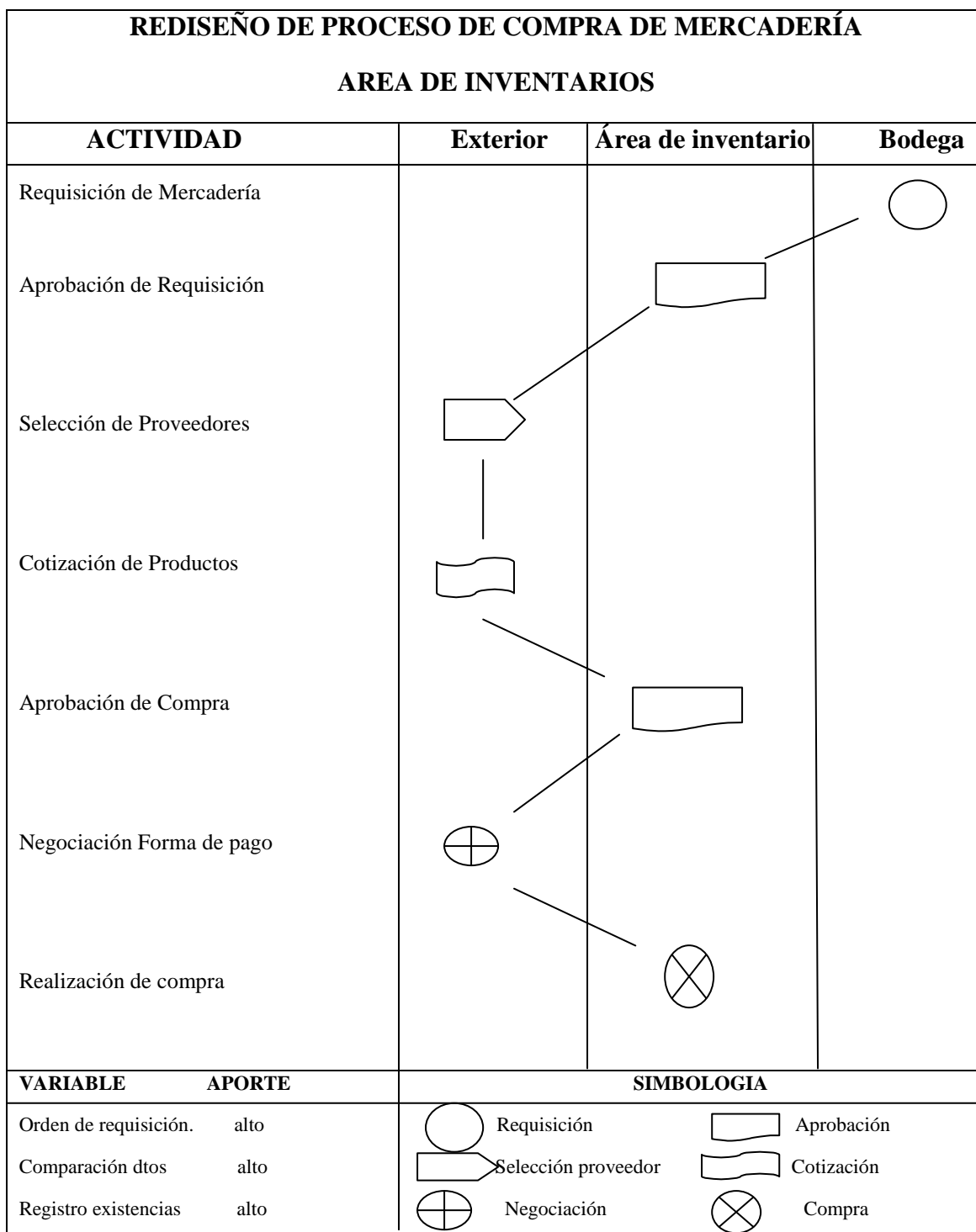
b) Proceso de Compras de mercadería

Acta de requisición de mercadería.- es importante para el proceso de compra contar con un formato de acta de requisición (Ver Anexo N°6) donde conste las unidades, el código y descripción de los productos a abastecer.

Selección de proveedores.- para realizar la compra de mercadería es importante seleccionar los proveedores mediante el cual podemos cotizar y negociar las formas de pago.

Autorizaciones de requisición y compras.- es importante determinar que tanto la requisición y compra de mercadería deben ser autorizadas para dar paso a cada uno de las actividades, ya que una autorización ayuda a determinar si es necesario o no.

Cuadro No.31



Fuente: Investigación de Campo
 Elaborado por: Carla Lozada

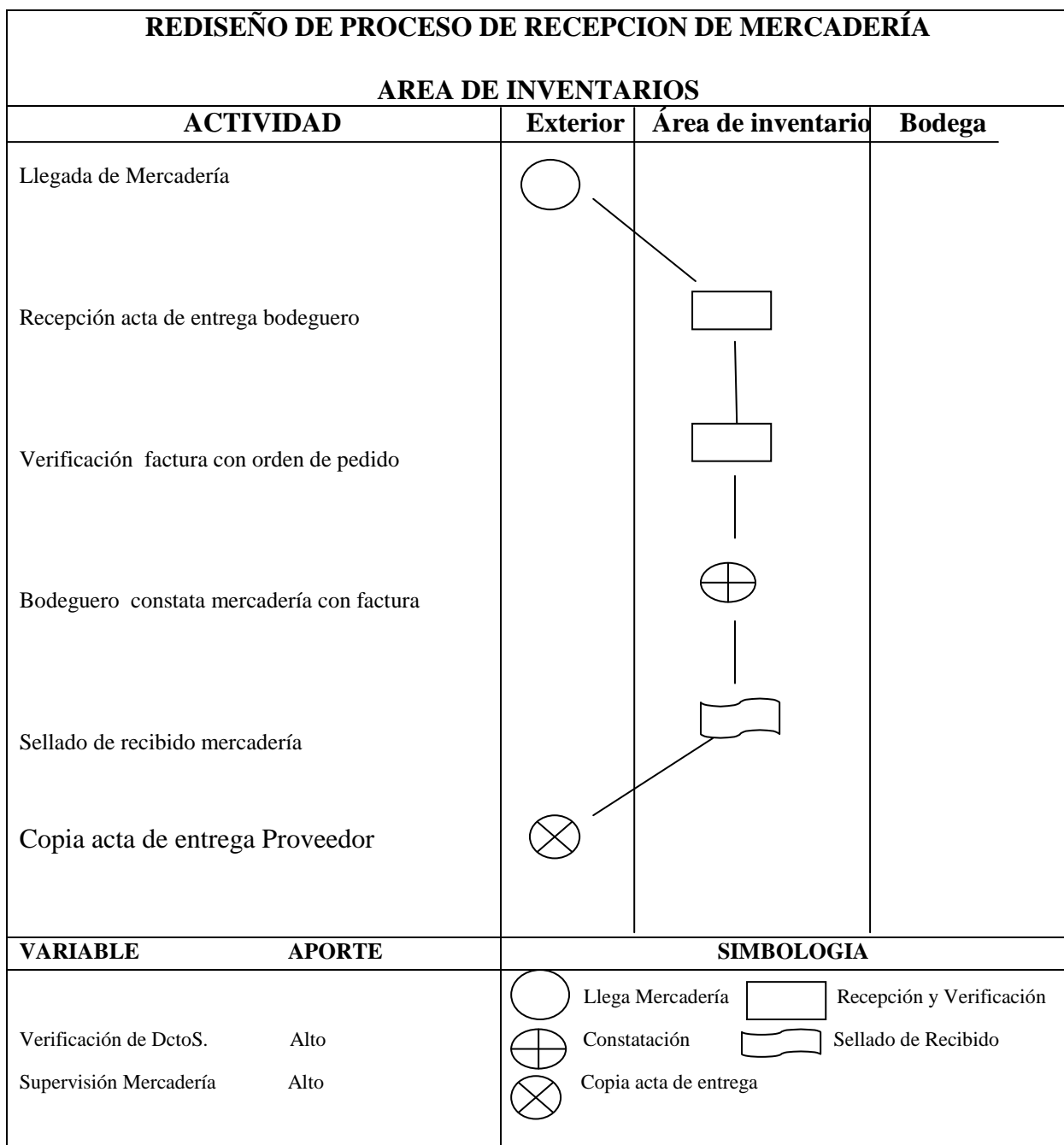
c) Proceso de Recepción de Mercadería

Acta de entrega recepción mercadería.- es importante que el documento acta de entrega sea receptado (Ver Anexo N°7) y sellado comprobando su llega en un día determinado y controlar la mercadería llegada a la empresa.

Control y constatación de mercadería.- luego de la recepción de la mercadería esta debe ser inmediatamente constatada y comprobar mediante documentos si la mercadería contiene las características pedidas.

Verificación de documentos.- es importante realizar la verificación de los documentos y comprobar el pedido con la factura de mercadería.

Cuadro No.32



Fuente: Investigación de Campo
 Elaborado por: Carla Lozada





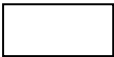




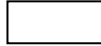

d) Proceso de Almacenamiento de mercadería

Archivo documentos.- es importante que el acta de entrega de recepción debe ser archivada y así mantener un respaldo de la mercadería que a ingresado a bodega.

Colocación de mercadería por área.- es importante que la mercadería se coloque ordenadamente y según la descripción del producto.

Registro de sistema kardex.- es de conocimiento que mantener un registro de mercadería actualizado ayuda a conservar un control total de la existencia de mercadería, por lo cual es importante que en la empresa Flayser mantenga un kardex al día.(Ver Anexo N°8)

Cuadro No.33

REDISEÑO PROCESO DE ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍA			
AREA DE INVENTARIOS			
ACTIVIDAD	Exterior	Área de inventario	Bodega
Archivo copia acta de entrega			
Clasificación de Mercadería			
Codificación de Mercadería			
Adecuación de bodega			
Almacenamiento en bodega por área			
Registro de mercadería en kardex			
VARIABLE	APORTE	SIMBOLOGIA	
Codificación de Mercadería	Alto	 Archivo acta	 Clasificación y Codificación
Almacenamiento	Alto	 Adecuación	 Almacenamiento
Registro kardex	Alto	 Registro Mercadería	

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Carla Lozada

4.4.2 CONTROL INTERNO

El control interno puede definirse como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa. (Salvaguardia de activos, fidelidad del proceso de información y registros, cumplimiento de políticas definidas. Etc.).

Es importante destacar que esta definición de control interno no solo abarca el entorno financiero y contable sino también los controles cuya meta es la eficiencia administrativa y operativa dentro de la organización empresarial.

4.4.2.1 El control interno sobre los inventarios

El control interno sobre los inventarios es importante, ya que los inventarios son el aparato circulatorio de una empresa de comercialización. Las compañías exitosas tienen gran cuidado de proteger sus inventarios. No mantener un inventario almacenado demasiado tiempo, evitando con eso el gasto de tener dinero restringido en artículos innecesarios.

4.4.2.2 Elementos de Control Interno sobre los Inventarios

- Conteo físico de los inventarios por lo menos una vez al año, no importando cual sistema se utilice
- Mantenimiento eficiente de compras, recepción y procedimientos.
- Almacenamiento del inventario para protegerlo contra el robo, daño ó descomposición

- Permitir el acceso al inventario solamente al personal que no tiene acceso a los registros contables
- Comprar el inventario en cantidades económicas
- Mantener suficiente inventario disponible para prevenir situaciones de déficit, lo cual conduce a pérdidas en ventas
- No mantener un inventario almacenado demasiado tiempo, evitando con eso el gasto de tener dinero restringido en artículos innecesarios.
- Realizar entrega de mercancías únicamente con requisiciones autorizadas.
- Prevenir fraudes de inventarios.

- Valuar los inventarios con criterio razonable, consistente y conservador.
- Proteger y salvaguardar los inventarios.
- Promover la eficiencia del personal de almacén de inventarios.
- Detectar desperdicios y filtraciones de inventarios.

4.4.2.3 Alcance del control interno

En todo sistema de control interno se deben de definir unos alcances los cuales variarán dependiendo de las distintas características que integren la estructura del negocio. La responsabilidad en la decisión de estos alcances para un adecuado control recae siempre en la dirección en función de sus necesidades y objetivos.

Las variables a considerar dependerán siempre de las distintas actividades del negocio o clases de organización y departamentos que la componen, tamaño, volumen de transacciones y tipo de operaciones, así como la distribución geográfica de la organización.

4.4.2.4 Objetivos Control Interno

- Aportar seguridad en la gestión empresarial al prevenir errores y fraudes, proteger los activos de la entidad y dar una fiabilidad de los registros contables e información económica-financiera.
- Obtener eficiencia de las actividades organizadas en la empresa, desarrollando un cumplimiento de políticas y procedimientos ya establecidos.

4.4.2.5 Organización y Control

La organización empresarial consta de un conjunto de componentes que colaboran a la consecución de una eficacia y garantía en la actividad de la empresa.

Es por ello que el control interno forma parte del sistema organizativo. El control se desarrolla a través de la organización y de los procedimientos que giran alrededor de la misma.

4.4.2.6 Definición de funciones de los procesos

De acuerdo al control interno se debe segregar funciones para un desarrollo eficiente de las actividades de la empresa Flayser, ya que el propósito del control interno es precautelar los bienes de una organización evitando fraudes, errores intencionales, robos; es por ello que hemos desarrollado según procesos las funciones a realizar por cada actividad y responsabilizando la consecución de las mismas, a continuación detallaremos:

Cuadro N°34

DEFINICIÓN DE FUNCIONES				
PROCESO CONTEO FÍSICO DEL INVENTARIO	PASOS	FUNCIONES	RESPONSABLE	
Actividades	Emisión reporte de Inventarios	1	Será emitido reporte del inventario que posea la empresa	Auxiliar contable
	Constatación física del inventario	2	Con el reporte se realizará la toma física del inventario	Auxiliar de auditoría
	Verificación saldo mercadería (físico-reporte)	3	Al realizar la toma física se verificara si los saldos reportados de inventario coinciden con el inventario físico	Auxiliar contable
	Ajuste inventario	4	Si los saldos no coinciden, se debe realizar inmediatamente un ajuste del inventario	Contador externo
	Emisión reporte de auditoría del inventario	5	Luego del ajuste se emitirá un informe de la toma física realizada donde se incluirá los documentos utilizados para la auditoria como respaldos, en el informe debe determinarse si existieron novedades como faltantes o robos los cuales deben tener un responsable el cual deberá cancelar su negligencia.	Auxiliar contable

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Carla Lozada

Descripción del cuadro de funciones del proceso conteo físico del inventario:

1. El auxiliar contable emitirá el reporte de inventarios actualizado de la empresa
2. Con el reporte la persona encargada en este caso el auxiliar de auditoría se encontrará encargada de la toma física del inventario, verificando los saldos reportados vs los físicos, todas las novedades serán presentadas en un informe donde se adjuntarán los respaldos de los documentos utilizados en la toma física del inventario
3. Si la auditoría tuvo novedades de faltantes robos o pérdidas de los mismos se deberá determinar quien fue la persona responsable y se procederá al respectivo descuento de sus ingresos además se realizará un ajuste al inventario donde será descrita observaciones de las novedades encontradas.

Cuadro N°35

DEFINICIÓN DE FUNCIONES				
PROCESO DE COMPRA	PASOS	FUNCIONES	RESPONSABLE	
Actividades	Requisición de mercadería (Dcto.)	1	Se llenará el documento de requisición de mercadería para solicitar la cantidad que se necesita en bodega	Bodeguero
	Aprobación de pedido de mercadería	2	Aprobación de la requisición según la necesidad de los productos	Administrador
	Cotización de productos	3	Se cotizará los productos con dos o tres proveedores máximo y determinar al proveedor que se le realizará el pedido	Auxiliar contable
	Aprobación de compra	4	Se aprueba al proveedor determinado	Gerencia
	Compra	5	se recibirá la factura de compra, realizando la respectiva retención adjuntado con el comprobante de egreso por el pago a contado o crédito	Auxiliar contable

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Carla Lozada

Descripción del cuadro de funciones del proceso de compra

1. El bodeguero realiza la requisición de mercadería de acuerdo a la necesidad de la compra de mercadería, la que debe cumplir con normas es decir que este justificado el pedido para ser a probado, o si este no es aprobado se devuelve a bodega, este documento lo aprueba el administrador.
2. Luego de la aprobación del requerimiento, se realizará la cotización de los productos a dos o tres proveedores máximos y se realizará una revisión para escoger el más conveniente para la empresa.
3. Luego de escoger al proveedor para la compra, este debe ser aprobado según costos, calidad y formas de pago de la mercadería cotizada.
4. Si la compra no es aprobada la requisición se devolverá bodega y si es aprobado se realiza la compra aprobada.

Cuadro N°36

DEFINICIÓN DE FUNCIONES				
PROCESO DE RECEPCIÓN	PASOS	FUNCIONES	RESPONSABLE	
Actividades	Recepción factura de compra	1	Se receptorá la factura de compra para su debida constatación	Vendedor
	Sellado de recibido acta de entrega	2	Se receptorá el acta de entrega y se sellará como respaldo de recibido para bodega y contabilidad	Vendedor
	Archivo de acta de entrega	3	Se archivará una copia con la respectiva factura de compra y la segunda copia se archivará en bodega para su ingreso.	Auxiliar contable-bodeguero
	Constatación de mercadería recibida	4	Se deberá constatar la mercadería recibida inmediatamente a su llegada y determinar cualquier inconsistencia referente al pedido.	Vendedor
	Registro contable (ingreso libros)	5	Luego de la constatación se realizará los registros de las compras, donde se detallará características, precios, códigos y proveedores.	Auxiliar contable
	Registro de kardex	6	Este registro debe ser confiable y exacto ya que este documento refleja los saldos reales de mercadería	Auxiliar contable

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Carla Lozada

Descripción del cuadro de funciones del proceso de recepción de mercadería:

1. Se receptorá la factura de compra para la verificación de la mercadería recibida.
2. Se sellará el acta de entrega recibida por parte de los proveedores, las copias del documento serán divididas, una copia será adjuntada con la factura de compra y la segunda copia se archivará para el ingreso a bodega.
3. Luego de la misma se constatará la mercadería determinando cantidades, precios y características, si esta última no coincide con la requisición de la mercadería, se realizará la devolución inmediata de la mercadería al proveedor.
4. Ya constatada la mercadería, y luego de descartar cualquier error estos serán enviados directamente a bodega con su respectiva copia de acta de entrega.
5. Luego la compra deberá ser ingresada en el kardex con el método del último precio.

Cuadro N°37

REDISEÑO DE PROCESOS				
PROCESO DE ALMACENAMIENTO		PASOS	FUNCIONES	RESPONSABLE
Actividades	Ingreso de artículos a bodega	1	La mercadería comprada deberá ser ingresada a bodega de forma ordenada	Bodeguero
	Codificación	2	Antes de colocar los productos por áreas estos deberán ser codificados	Bodeguero
	Colocación productos por área	3	Luego de la respectiva codificación la mercadería deberá ser colocada en cada área definida y totalmente ordenada	Bodeguero

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Carla Lozada

Descripción del cuadro de funciones del proceso de almacenamiento:

1. Luego de la constatación física del inventario inmediatamente la mercadería deberá ingresar a bodega
2. Esta mercadería se ubicará por áreas ya definidas para cada producto.
3. Cada producto deberá ser codificado en un lugar visible para poder ser identificado inmediatamente al momento de su necesidad.
4. Los códigos colocados son ya preestablecidos por los proveedores de los productos.

4.4.2.7 PROCESO DE CONTROL INTERNO

4.4.2.7.1 Manual de procesos y procedimientos de Control Interno

El control interno es un proceso que no debe considerarse como un sistema aislado, temporal y ajeno a las demás fases de la administración (planificación, organización, dirección, coordinación, control y evaluación).

El control interno no es un elemento añadido sino incorporado a los procesos, que puede incidir en la consecución de los objetivos y de apoyar las iniciativas de calidad a la vez que repercute en la obtención de costos y tiempos de respuesta.

Procedimientos para mantener un buen Control Interno

1. Delimitación de responsabilidades.
2. Delimitación de autorizaciones generales y específicas.
3. Segregación de funciones de carácter incompatible.
4. Prácticas sanas en el desarrollo del ejercicio.

5. División del procesamiento de cada operación.
6. Selección de funcionarios idóneos, hábiles, capaces y de moralidad.
7. Rotación de deberes.
8. Instrucciones por escrito.
9. Cuentas de control.
10. Evaluación de sistemas computarizados.
14. Depósitos inmediatos e intactos de fondos.
16. Identificación de puntos clave de control en cada actividad, proceso o ciclo.
17. Gráficas de control.
18. Inspecciones e inventarios físicos frecuentes.
19. Actualización de medidas de seguridad.
20. Registro adecuado de toda la información.
21. Conservación de documentos.
23. Prácticas de autocontrol.
24. Definición de metas y objetivos claros.
25. Hacer que el personal sepa por que hace las cosas

4.4.2.7.1.1 Procedimientos para el control de inventarios

a) ***Procedimiento: Toma de Inventarios*** Objetivo:

Proporcionar un instrumento administrativo que integre las acciones, los elementos y las técnicas necesarias para efectuar la toma física de inventarios.

Cuadro N°38
CONTEO FÍSICO DEL INVENTARIO

DESCRIPCIÓN			
N°	RESPONSABLE DE CONTROLAR	POLÍTICAS DE CONTROL	DOCUMENTOS A UTILIZARSE
1	Administrador	Deberá determinar la fecha de la toma física, las cuales deben mantenerse en total sigilo y realizar las acciones correspondientes.	Plan anual de tomas físicas de inventario
2	Auxiliar contable	Deberá emitir un reporte del inventario que posea la empresa, donde se encontrará detallado la descripción de cada uno de los productos	Reporte de inventario
3	Administrador	Designará a la persona encargada de la toma física, la cual elaborará el acta de inicio del proceso y empezará a realizarlo con el reporte de mercaderías	Hoja de designación
4	Auxiliar auditoría	Procederá a efectuar la toma física del inventario; se deberá contar las unidades existentes y estas deben ser anotadas en el acta de inicio del proceso, esta acción se repetirá por cada producto. Al pie del acta deberán firmar las personas que intervinieron en la toma física del inventario y entregará los reportes de inventarios y el acta de la toma física.	Formato comparativo de inventario físico y registro contable
5	Administrador	Recibirá los reportes para ser revisados y entregarlos al contador, para su respectivo análisis.	Reporte diferencia conteo físico.
6	Contador	Recibe los reportes, el cual es revisado y verificado; realizará un informe determinando las diferencias encontradas de cada uno de los productos	Informe conteo físico del Inventario
7	Contador	Al presentarse diferencias entre el reporte de inventarios y la toma física se realizará un ajuste al inventario, la cual no puede ser realizada por personas no autorizadas, además se deberá determinar responsables por los faltantes encontrados o productos dañados. En caso de que no existiese diferencias se deberá levantar el acta del proceso y archivarlos reportes correspondientes. Adjuntándose el acta de toma física y el reporte de inventarios.	Formato comparativo de inventario físico y registro contable
8	Administrador	Revisará el informe con las novedades encontradas de la toma física del inventario y mediante el cual determinará la persona responsable, en caso de existir faltantes o robos.	Informe conteo físico del Inventario

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Carla Lozada

b) Procedimiento: Compra

Objetivo:

Proporcionar un instrumento administrativo que integre las acciones, los elementos y las técnicas necesarias para la compra de mercadería.

**Cuadro N°39
COMPRA DE MERCADERÍA**

DESCRIPCIÓN			
Nº	RESPONSABLE DE CONTROLAR	POLÍTICAS DE CONTROL	DOCUMENTOS A UTILIZARSE
1	Administrador	Recibirá por parte del bodeguero la requisición de la mercadería necesaria cada quince días para el abastecimiento de las mismas, constatando físicamente la necesidad de la compra.	Acta de requisición de mercadería
2	Administrador	Revisará, aprobará o negará el pedido de requisición de mercadería, si esta es negada la requisición se devolverá a bodega.	Acta de requisición de mercadería
3	Contabilidad	Aprobada la requisición, se cotizará los productos, mínimo dos máximo tres proveedores.	Acta de requisición de mercadería
4	Administrador	Escogerá al proveedor que se le realizará la compra según análisis de precios, calidad y fecha de entrega.	Lista de proveedores
5	Contabilidad	Se encargará de contactar al proveedor y realizar la compra respectiva.	Orden de pedido

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Carla Lozada

c) **Procedimiento: Recepción de Mercadería**

Objetivo:

Proporcionar un instrumento administrativo que integre las acciones lo elementos y las técnicas necesarias para la recepción, ingreso y control del inventario.

Cuadro N°40

RECEPCIÓN DE MERCADERÍA			
DESCRIPCIÓN			
N°	RESPONSABLE DE CONTROLAR	POLÍTICAS DE CONTROL	DOCUMENTOS A UTILIZARSE
1	Administrador	Verificará que bodeguero reciba los documentos y constate inmediatamente llegada la mercadería a la empresa	Acta de entrega proveedores
2	Contabilidad	Verificará que la copia del acta de entrega de recepción de mercadería se archive junto con factura de compra, con el respectivo ok del revisado.	Acta de entrega proveedores, factura de compra
3	Auxiliar Contable	Deberá revisar el número de pedido al cual pertenece la factura de compra y vuelve a verificar fechas de entrega, productos a recibir, precios y proveedor, si se llega a constatar errores los documentos serán devueltos al proveedor para su rectificación tanto en respaldos como en mercadería indicando los motivos para los cuales no se recibe su pedido.	Orden de pedido, factura de compra
4	Contabilidad	Sino existe devolución de mercadería se ingresará en libros la compra emitiéndose inmediatamente el pago en el caso de paso a contado o a su vez a determinar la fechas de pago a crédito.	Libro diario

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Carla Lozada

d) *Procedimiento: Almacenamiento*

Objetivo:

Proporcionar un instrumento administrativo que integre las acciones los elementos y las técnicas necesarias para el almacenamiento de la mercadería que ingresa a bodega y mantener un control eficiente del mismo.

Cuadro N°41
ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍA

DESCRIPCIÓN			
N°	RESPONSABLE DE CONTROLAR	POLÍTICAS DE CONTROL	DOCUMENTOS A UTILIZARSE
1	Administrador	Verificará el ingreso de la mercadería a bodega,	-
2	Contabilidad	Verificar el archivo del documento respaldo de acta de entrega de mercadería.	Acta de entrega proveedores
3	Administrador	Constatará que la colocación de productos se realice por áreas según medidas de mangueras hidráulicas.	-
4	Contabilidad	Verificará la codificación inmediata de productos nuevos ingresados a bodega.	Formato códigos
5	Contabilidad	Verificará que el bodeguero registre en el kardex los productos comprados, donde se detalla fecha de ingreso, descripción del producto, precios unitarios, cantidades y totales; el registro de realizará bajo el método del último precio de compra.	Kardex

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Carla Lozada

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- No realizan constataciones físicas frecuentes a su inventario, que le permita saber a ciencia cierta cuanta mercadería se mantiene en existencia.
- Se determinó procesos críticos en el manejo del control interno de inventarios en cada actividad.
- Presenta falta de control del inventario, tanto en el almacenamiento y en el control de kardex lo que ocasiona que exista un desconocimiento real de los productos en existencia.
- Se comprobó que la codificación de productos no determina el área en donde se encuentran, lo que no permite divisar y constatar la cantidad exacta de mercadería en bodega.
- Se determinó que no se aplican descuentos en caso de existir faltantes de mercadería, lo cual permite que existan robos o pérdidas no justificadas.

5.2 Recomendaciones

- Realizar constataciones físicas frecuentes, de ser posible mensualmente a su inventario, con lo cual se logrará saber la cantidad de mercadería que mantiene en existencia.
- Aplicar el manual que mejora los procesos de control interno de inventarios en cada actividad.
- Organizar el inventario tanto en bodega como en el kardex, permitiendo llegar a determinar en cualquier momento la mercadería que se tiene en existencia.
- Implementar un sistema de codificación eficaz para la ubicación de los productos, permitiendo divisar y constatar la cantidad exacta de mercadería existente en bodega.
- Realizar descuentos a las personas responsables por faltantes de mercadería que se lleguen a determinar luego de realizar constataciones físicas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Auditoría y Control Interno, Grupo Cultural, Edición MMVI, Pág. 189
2. Aguirre, Juan, Control Interno; did
3. Administrativos para pequeñas empresas, Fundación Carvajal, Colombia, 1991.
4. Auditoría y Control Interno, Grupo Cultural, Edición MMVI
5. COOK, John W. y Winkle Gary M. : Auditoria; 3era Edición; México; Mc. Graw Hill
6. Cultural de Ediciones S.A: 1997; Auditoria III Control Interno, Áreas Específicas de Implantación, procedimientos y control; Editorial Didáctica Multimedia S.A; Primera Edición; Madrid, España.
7. Certo, S: ADMINISTRACION MODERNA
8. CARVAJAL Fundación, Principios de Administración, Tomo 5 de la Serie de temas
9. Chiavenato Idalberto; "Introducción a la Teoría General de la Administración", Séptima Edición, de, McGraw-Hill Interamericana, 2004
10. Del libro: «Diccionario de Marketing», Edición 1999, de Cultural S.A.
11. Gómez, E. Manuales de Procedimientos y su aplicación dentro del Control Interno
12. HORNGREN, Charles y otros,: Contabilidad, México, 1era edición, editorial Prentice Hall
13. Hangren, Harrison y Robinson, Contabilidad, Editorial Hispanoamérica
14. HAMMER Michael & CHAMPY James, Reingeniería, Grupo Norma, Colombia 1994.
15. Krajewski y Larry. Administración de operaciones estrategia y análisis, quinta edición.
16. Koontz Harold, Administración Una perspectiva Global 11va edición
17. López Cano José Luis, Métodos e hipótesis científicas, México, 1984
18. “Manual de Procedimientos Auditoria a Posteriori” Proyecto Aduana Auditoria a Posteriori, Kpmg Consultores, Valparaíso 2000.
19. Narasimhan, Planeación de la producción y control de inventarios, segunda edición.
20. Robles, Gloria: Administración un enfoque Indisciplinario, primera edición.
21. Redondo, Curso práctico de contabilidad general y superior, Tomo I
22. REYES Ponce Agustín, Administración de Empresas Teoría y Practica, 2da parte, México 1990
23. Rusenás, Rubén Oscar – //Manual de Control Interno// – Editorial Cangallo

24. Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional, 8ª edición, Prentice Hall
25. Soriano Guzmán, Genaro //– La auditoría interna en el proceso administrativo
26. Teorías de la Administración», de Oliveira Da Silva Reinaldo, International Thomson Editores, S.A. de C.V., 2002, Pág. 20.
27. VELÁSQUEZ Gustavo, Administración de los Procesos de Producción, 4a Edición, Editorial Limusa, México, 1982.

WEB SITIE:

<http://www.controlinterno.com.htm>

<http://www.mitecnologico.com/Main/AdministracionDeInventarios>

<http://infdev.upc.edu.pe/mbernales/curso/ingenieria/sl004.htm>

ANEXOS

ANEXO N° 1

ENCUESTAS CLIENTES INTERNOS Y PROVEEDORES



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
CAMPUS ARTURO RUIZ MORA
SANTO DOMINGO**

Le solicitamos muy comedidamente me ayude contestando el siguiente cuestionario el mismo que tiene carácter educativo; el mismo me servirá para la obtención del título de ING. FINANZAS Y AUDITORIA CPA por lo que ruego contestar las preguntas con la mayor sinceridad.

ENCUESTAS APLICADAS A LOS PROVEEDORES

5. ¿En que condiciones del producto la empresa asume la garantía?

Mal estado del producto _____

Características erróneas del producto pedido _____

6. ¿Qué plazo cubre la garantía del producto?

1 día _____

1 semana _____

1 mes _____

Otros _____

7. ¿El pedido es entregado puntualmente a la empresa FLAYSER dentro de una fecha establecida?

Si _____

No _____

A veces _____

8. ¿Cual es el plazo mínimo para la entrega de un pedido a la empresa FLAYSER?

24 horas _____

1 semana _____

15 días _____

Otros _____



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
CAMPUS ARTURO RUIZ MORA
SANTO DOMINGO**

Le solicitamos muy comedidamente me ayude contestando el siguiente cuestionario el mismo que tiene carácter educativo; el mismo me servirá para la obtención del título de ING. FINANZAS Y AUDITORIA CPA por lo que ruego contestar las preguntas con la mayor sinceridad.

ENCUESTAS A CLIENTES INTERNOS

13. ¿Ha manejado usted un sistema de control de inventarios?

Si _____

No _____

14. ¿Qué tipos de registro utiliza la empresa para el control del inventario?

Tarjetas kardex _____

Sistema informático _____

Hoja de control _____

15. ¿Realizan constataciones físicas de mercadería?

Si _____

No _____

16. Si su respuesta anterior es positiva responda lo siguiente: ¿cada que tiempo realizan constataciones físicas de mercadería?

Mensualmente _____

Trimestralmente _____

Semestralmente _____

17. ¿Conoce el método de control de Inventarios que utiliza la empresa?

Si _____

No _____

18. Si su respuesta anterior es positiva responda lo siguiente: ¿Qué método de control de inventarios es utilizado en la empresa?

Método Lifo _____

Método Fifo _____

Método promedio _____

Método del último precio _____

Ninguno _____

19. ¿Cuenta con un sistema de codificación de la mercadería?

Si _____

No _____

20. Si su respuesta anterior es positiva responda lo siguiente: ¿El sistema de codificación que tiene la empresa, permite identificar inmediatamente el producto?

Si _____

No _____

21. ¿Si tuviera que cambiar algo para mejorar el manejo del inventario, a su criterio que cambiaría?

Sistema de codificación _____

Forma de almacenamiento _____

Control de stock _____

Ninguno _____

Porqué?: _____

22. El sistema de codificación que maneja la empresa es codificado según:

Grupos _____

Unitariamente _____

Otros _____

23. ¿Mediante los códigos de los productos se puede determinar el lugar en donde se encuentran?

Si _____

No _____

24. Cuando a existido un faltante en el inventario, cual es el proceso que realiza la empresa:

Descuentos	_____
Llamados de atención	_____
Despido de personal	_____
Ninguno	_____
Otros	_____

ANEXO N° 2

ENTREVISTA AUTORIDADES

ENTREVISTA AL ADMINISTRATIVO

(Jefe administrativo de Flayser)

Le solicitamos muy comedidamente me ayude contestando el siguiente cuestionario el mismo que tiene carácter educativo; el mismo me servirá para la obtención del título de ING. FINANZAS Y AUDITORIA CPA por lo que ruego contestar las preguntas con la mayor sinceridad.

La siguiente entrevista se la realiza con el fin de determinar las falencias de control interno existentes en la empresa.

¿Existe un sistema de control interno en la empresa Flayser que ayude a administrar el inventario de forma eficaz sin mayores inconvenientes?

No, desde que la empresa se inició se han realizado todas las operaciones manualmente y todo lo que sabemos y aplicamos lo hemos aprendido empíricamente.

¿Cómo se desarrolla el proceso de manejo de los inventarios dentro de la empresa?

El manejo de los inventarios no tiene ningún proceso específico a seguir, desde el momento mismo de realizar un pedido hasta el momento de la venta.

¿Cual es la estructura funcional del personal encargado de la bodega para llevar un manejo óptimo de los inventarios?

El bodeguero lo único que realiza es verificar que la recepción de la mercadería que este completa y ubicarla en un área según el producto.

¿Con que frecuencia se entregan reportes de información de bodega y que tipos?

Los reportes de inventarios se los realiza mensualmente pero estos no son 100% seguros, ya que la empresa no lleva un control del inventario que nos ayude a determinar el stock que posee la empresa.

¿Como realizan el proceso de selección de proveedores?

No existe un proceso específico de selección de proveedores, pero la empresa a través de los años ha mantenido relaciones comerciales con dos proveedores fijos

¿En caso de faltantes de mercadería al momento de una toma física que acciones correctivas y preventivas toma la empresa?

Acerca de este tema la empresa no cuenta con política alguna que respalde alguna acción que se tome como descuentos a empleados. Pero si nosotros como empresa realizaríamos una toma física no podríamos determinar el porqué del faltante ya que como no se lleva un control del inventario no se sabría si es por robo o se realizo alguna venta que no se a realizado el debido registro.

¿Con que frecuencia se realizan tomas físicas totales o aleatorias del inventario para determinar posibles diferencias?

Se realizan tomas físicas para determinar los saldos de los productos y poder realizar un pedido de mercadería, más no porque se quiera determinar si en bodega exista algún faltante de la misma.

ANEXO N° 3

FODA

MATRIZ AXIOLÓGICA																				
Características	FORTALEZA					OPORTUNIDADES					DEBILIDADES					AMENAZAS				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Pionera en ventas		*																		
Ubicación de empresa			*																	
Solución inmediata				*																
Infraestructura propia					*															
Calidad productos				*																
Implementación de nuevos productos										*										
Convenios con empresas									*											
Colocar una sucursal								*												
Compras de mercadería en el exterior							*													
Control interno nulo															*					
Publicidad														*						
Segregación de funciones													*							
Cartera de créditos														*						
Crecimiento laboral													*							
Competencia																				*
Precios altos																		*		
Maneja solo un producto estrella																			*	
Proveedores venden a la competencia																		*		
1 = Nulo	2 = Baja					3 = Regular					4 = Media					5 = Alta				

ANEXO N° 4

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

<p>Nombre del puesto: Gerencia</p> <p>Puesto al que depende jerárquicamente: Ninguno</p> <p>Puesto que supervisa directamente: Administrador</p>
<p>Nombre del puesto: Administrador</p> <p>Puesto al que depende jerárquicamente: Gerencia</p> <p>Puesto que supervisa directamente: departamentos de contabilidad, bodega y ventas.</p>
<p>Nombre del puesto: Contador</p> <p>Puesto al que depende jerárquicamente: Administrador</p> <p>Puesto que supervisa directamente: Auxiliar Contable</p>
<p>Nombre del puesto: Auxiliar Contable</p> <p>Puesto al que depende jerárquicamente: Contador</p> <p>Puesto que supervisa directamente: ninguno</p>
<p>Nombre del puesto: Bodeguero</p> <p>Puesto al que depende jerárquicamente: Administrador</p> <p>Puesto que supervisa directamente: ninguno</p>
<p>Nombre del puesto: Cajero</p> <p>Puesto al que depende jerárquicamente: Administrador</p> <p>Puesto que supervisa directamente: ninguno</p>

ANEXO N° 6

ACTA DE REQUISICIÓN

ACTA DE REQUISICIÓN DE MERCADERÍA FLAYSER RUC 0500131693001		
DEPTO QUE SOLICITA FECHA DEL PEDIDO:		ORDEN DE COMPRA N° FECHA DE ENTREGA:
CANTIDAD	UNIDAD	ARTÍCULOS
Elaborado por: _____ Autorizado por: _____ Recibido por: _____		

ANEXO N° 7

ACTA DE ENTREGA PROVEEDOR

PROVEEDOR			
<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">ACTA DE ENTREGA</td> </tr> </table>		ACTA DE ENTREGA	N°
ACTA DE ENTREGA			
EMPRESA:			
FECHA DE ENTREGA:	VENDEDOR:		
CANTIDAD	UNIDAD	ARTÍCULOS	
Entregado por: _____ Recibido por: _____			
FIRMA		FIRMA	

