



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORIA C.P.A.

TEMA:

MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA COMPRAS, VENTAS, INVENTARIO
Y TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ABASTOS MI TIO S.A.

AUTORA:

PAOLA YESENIA CADENA ANDRADE

DIRECTORA DE TESIS:

DRA. LILIANA MORILLO, MBA

QUITO - ECUADOR

2014

AUTORIZACIÓN DE DESARROLLO DE TESIS

Yo, SARA BOLAÑOS propietaria de la empresa Abastos Mi Tío S.A. ubicada en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura tengo conocimiento de que la Sra. PAOLA CADENA se encuentra desarrollando la tesis con el tema **MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA COMPRAS, VENTAS, INVENTARIO Y TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ABASTOS MI TIO**, de la Universidad Tecnológica Equinoccial, para lo cual tiene mi autorización y puede acceder a la información de mi empresas para el desarrollo de la misma.

Ibarra, Octubre del 2013

Sra. Sara Bolaños

DECLARACIÓN DE LA AUTORIA

Yo, Paola Yesenia Cadena Andrade declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, está realizado en base a los conocimientos de las investigaciones efectuadas para el mismo, Por lo tanto declaro que este trabajo no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación personal y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen dentro de este documento escrito.

A través de la presente investigación cedo mi derecho de propiedad intelectual

Correspondiente a este trabajo, a la Universidad Tecnológica Equinoccial, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual y por la normativa institucional vigente.

Ibarra, Septiembre del 2013

Paola Cadena A.

DEDICATORIA

Este trabajo le dedico a Dios por permitirme culminar esta etapa en mi vida por todas sus bendiciones y por los momentos difíciles que me han enseñado a valorar la vida dándome fortaleza para seguir adelante.

A mi madre que ha sabido formarme con buenos sentimientos y valores por ser la persona que ha estado junto a mí a lo largo de mi vida y durante la etapa estudiantil con su apoyo, comprensión y amor, lo que me ha ayudado para culminar esta etapa y alcanzar los objetivos que me impuesto.

A mis hijos y a mi esposo por ser el motor de mi vida y estar siempre junto a mí, a todos ellos los amo.

Paola Cadena A.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar doy gracias a Dios por acompañarme todos los días de mi vida

Agradezco a mi madre por la confianza y el apoyo brindado que sin duda alguna me ha demostrado siempre, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos

Agradezco especialmente a la Dra. Liliana Morillo, Directora de la presente tesis por su valiosa orientación y por toda la colaboración brindada durante la elaboración de este trabajo

A mis maestros por los conocimientos recibidos durante la etapa estudiantil

A todas personas que me ayudaron en la realización de este proyecto.

Paola Cadena A.

INDICE DE GENERAL

PORTADA.....	i
AUTORIZACIÓN DE DESARROLLO DE TESIS	ii
DECLARACIÓN DE LA AUTORIA.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
INDICE DE GENERAL	vi
PORTADA.....	vi
INDICE DE GRAFICOS	xii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiii
INDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN EJECUTIVO	xv
EXECUTIVE SUMMARY	xvi
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 TEMA	1
1.2 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.2.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2.2 Formulación del problema	3
1.2.3 Sistematización del problema.....	3
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivos específicos.....	4
1.4 JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN.....	5
1.4.1 JUSTIFICACIÓN.....	5
1.4.1.1 TEÓRICA.....	6
1.4.1.2 METODOLÓGICA.....	7
1.4.1.3 PRÁCTICA.....	7
1.6 LIMITACIÓN	7
1.6 IDEA A DEFENDER.....	8
1.6.1 IDEA PRINCIPAL.....	8
1.6.2 IDEAS SECUNDARIAS	8
MARCO TEORICO REFERENCIAL.....	9

2.1	CONTROL INTERNO	9
2.1.1	Origen.....	9
2.1.2	Definición e importancia.....	11
2.1.3	Objetivos del Control Interno.....	13
2.1.4	Clasificación del Control Interno	15
2.1.4.1	Control Interno Administrativo	15
2.1.4.2	Control Interno Contable	17
2.1.5	Principios del Control Interno	17
2.1.6	Características del Control Interno.....	18
2.1.7	Métodos de evaluación del control interno	20
2.1.7.1	Flujograma.....	20
2.1.7.2	Descripciones narrativas	21
2.1.7.3	Cuestionarios.....	22
2.1.8	Sistemas del Control Interno	23
2.1.8.1	Sistema MICIL	24
2.1.8.2	Sistema CORRE	26
2.1.8.3	Sistema COSO I y COSO II.....	27
2.1.8.3.1	Origen.....	27
2.1.8.3.2	Definición y objetivos	28
2.1.8.3	Análisis comparativo entre el Sistema COSO I y COSO II.....	29
2.1.8.4	Relación entre el COSO I y COSO II.....	30
2.1.9	Componentes del Control Interno	31
2.1.10	NIIF'S PARA PYMES SECCIÓN 13: INVENTARIOS.....	34
2.2	ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS	36
2.2.1	Definición e importancia.....	37
2.2.2	Objetivos de la Administración de Inventarios	38
2.2.3	Función de los Inventarios	39
2.2.4	Sistema de Inventarios	40
2.2.4.1	Sistema permanente	40
2.2.4.2	Sistema periódico	41
2.2.5	Métodos de valoración de inventarios.....	41
2.2.5.1	LA IDENTIFICACION ESPECÍFICA	42

2.2.5.2	METODO FIFO o PEPS (Primeras en entrar Primeras en Salir)	42
2.2.5.3	COSTO PROMEDIO CONSTANTE O PROMEDIO PONDERADO	42
2.3	ADMINISTRACION DE CAPITAL DE TRABAJO.....	45
2.3.1	Capital de trabajo	45
2.3.2	Tamaño económico del lote	46
2.4	ADMINISTRACION DE LA PRODUCCIÓN	56
2.5	SATISFACCION DEL CLIENTE.....	60
2.5.1	Definición.....	60
2.5.2	Importancia.....	61
2.5.3	Características que generan la satisfacción del cliente.....	63
2.5.4	Beneficios de lograr clientes satisfechos.....	64
2.5.5	Elementos que lo conforman.....	65
2.5.6	Beneficios de rentabilidad.....	68
2.5.7	Satisfacción del Cliente Versus Rentabilidad:	69
2.6	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	69
2.6.1	Definición e importancia.....	69
2.6.2	Objetivo del Manual de Procedimientos	71
2.6.3	Contenido de un Manual de Procedimientos.....	72
2.6.4	Contenido de un Manual de Procedimientos.....	73
2.6.4.1	Simbología de los diagramas de flujo	75
2.6.5	Metodología para el estudio de procedimientos.....	77
CAPITULO III.....		79
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....		79
3.1	Métodos científicos	79
3.1.1	METODOS EMPIRICOS.	79
3.1.2	METODOS TEORICOS	80
3.2	Técnicas e instrumentos de para recolección de datos	81
3.3	Tratamiento de la información	81
3.4	Técnicas para la elaboración de Procedimientos.....	82
3.5	Población y muestra	83
CAPITULO IV.....		84
SITUACIÓN DIAGNOSTICA DE LA EMPRESA		84
4.1.	ASPECTOS GENERALES.....	84

4.1.1	DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....	85
4.1.2	Objetivos de la Empresa Abastos Mi Tío S.A.....	85
4.1.3	Valores institucionales	86
4.1.4	Personal de la empresa	87
4.1.5	Principales Proveedores	87
4.1.6	Principales Competidores.....	88
4.1.7	Análisis FODA de la empresa Abastos Mi Tío S.A.	89
4.2	SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ÁREAS DE ABASTOS MI TIO S.A.	91
4.2.1	Área de Compras.....	91
4.2.2	Área de Ventas	91
4.2.3	Área de Inventarios	92
4.2.4	Área de Talento Humano	92
4.3	EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	94
4.4	4.3.1.1 Cuestionario de control interno	94
	4.3.1.1 Determinación del nivel de confianza y riesgo de control	97
	4.3.1.2 Resultado de la evaluación de control interno	98
	4.3.1.3 Análisis de las áreas de compras, ventas e inventarios.....	98
4.3.2	Área de Talento Humano	101
	4.3.2.1 Cuestionario de control interno	101
	4.3.2.2 Determinación del nivel de confianza y riesgo de control	103
	4.3.2.3 Análisis del área de Talento Humano.....	104
	CAPITULO V	105
	PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LAS AREAS DE COMPRAS, VENTAS, INVENTARIOS Y TALENTO HUMANO	105
5.1	ASPECTOS GENERALES.....	105
5.1.1	OBJTETIVOS DE LA PROPUESTA.....	105
5.1.2	IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.....	106
5.2	AREA DE COMPRAS.....	107
5.2.1	Generalidades	107
5.2.2	Funciones	107
5.2.3	DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN	108
5.2.4	Políticas Compras y pagos de mercaderías	109
5.2.5	Procedimientos y flujograma de compras	111

5.2.6	Formularios	113
5.2.7	Asientos Contables.....	118
5.3	AREA DE VENTAS.....	121
5.3.1	Generalidades	121
5.3.2	Funciones	121
5.3.3	DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN.....	122
5.3.4	Políticas de ventas	124
5.3.5	Procedimientos y flujograma de ventas.....	126
5.3.6	Formularios	128
5.3.7	Asientos contables.....	128
5.4	AREA DE INVENTARIOS.....	130
5.4.1	Generalidades	130
5.4.2	Funciones	130
5.4.3	Políticas de ingresos de mercaderías a bodega.....	133
5.4.5	Políticas de custodia y egresos de mercaderías de bodega.....	135
5.4.6	Procedimientos y flujogramas de custodia y egreso de mercaderías.....	138
5.4.7	Formularios	140
5.4.8	Asientos contables.....	140
5.5	AREA DE TALENTO HUMANO	140
5.5.1	Generalidades	140
5.5.2	Funciones	141
5.5.3	Documento que se utilizan en esta área.....	141
5.6	RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL	142
5.6.1	RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	142
5.6.1.1	CONCEPTO.....	142
5.6.1.2	PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	142
5.6.1.3	FUENTES DE RECLUTAMIENTO	142
5.6.1.4	MEDIOS DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL	143
5.6.1.5	REQUISICIÓN DE EMPLEADOS	143
5.6.2	PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	144
5.6.2.1	PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL	144
5.6.2.1.1	Requisición de Personal	144

5.6.2.1.2	Revisión del Banco de Datos	144
5.6.2.1.3	Verificación y Contacto con Candidatos.....	144
5.6.2.1.4	Fuentes de Reclutamiento	144
5.6.2.1.5	Medios de Reclutamiento.....	145
5.6.2.1.6	Entrega de Solicitudes	145
5.6.2.1.7	Recepción de Currículums Vitae y Solicitudes de Empleo	145
5.6.2.1.8	Entrevista Preliminar.....	145
5.6.2.1.9	Clasificación de los Candidatos que Pasaran a la Fase de Selección.....	146
5.7	SELECCIÓN.....	146
5.7.1	IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN.....	146
5.7.2	PROCEDIMIENTOS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL	146
5.7.3	TIPOS DE PRUEBAS	148
5.7.3.1	PRUEBAS PSICOMÉTRICAS	148
5.7.3.2	PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS:	148
5.7.3.3	PRUEBAS DE PRÁCTICA.....	148
5.7.4	ANÁLISIS LABORAL.....	149
5.7.5	EXAMENES MEDICOS	149
5.8	CONTRATACIÓN	149
5.9	INDUCCIÓN	150
5.10	CAPACITACION	150
5.5.3	Políticas para talento humano.....	152
5.5.4	Procedimientos y flujograma de selección de personal.....	154
CAPITULO VI.....		155
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		155
6.1	Conclusiones	155
6.2	Recomendaciones	156
BIBLIOGRAFIA.....		157

INDICE DE GRAFICOS

Figura No. 1: Subsistemas – Sistema de Control Interno.....	24
Figura No. 2: Sistema CORRE. Componentes.....	26
Figura No. 3 Evolución del Sistema de Control Interno	31
Figura No. 4 NIIF para PYMES	34

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1	Tipos de Controles Internos.....	15
Cuadro No. 2	Análisis de los sistemas COSO I COSO II.....	29
Cuadro No. 3	Relación entre los sistemas coso	30
Cuadro No. 4	Beneficios para lograr clientes	65
Cuadro No. 5	Contenido de un Manual de procedimientos	73
Cuadro No. 6	Técnicas para la elaboración de procedimientos	82
Cuadro No. 7	Análisis FODA de abastos MI TIO.....	90

INDICE DE ANEXOS

Ilustración 1 RUC DE ABASTOS MI TIO S.A.	160
Ilustración 2 EJERCICIO DE LA EMPRESA ABASTOS MI TIO S.A.	162

RESUMEN EJECUTIVO

La propuesta del Manual de control Interno para la empresa Abastos Mi Tío S.A. de la ciudad de Ibarra”, cumple con el propósito de determinar la situación actual del ambiente interno y externo en que desarrolla sus actividades y proponer un modelo que oriente su desarrollo.

El trabajo que se pone a consideración de la Gerente y personal de esta empresa que se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo consta, de seis capítulos; en el primero se enfoca en el problema de investigación, planteamiento del problema y formulación de objetivos.

En el capítulo dos marco teórico se sustenta en la importancia del Control Interno, objetivos, principios, clasificación y sistemas MICIL, CORRE, COSO I, COSO II ,la normativa contable vigente como el ciclo de inventarios, las NIIF para PYMES, la Administración de Inventarios.

En el capítulo tres La metodología de la investigación, como es los métodos a aplicar y el tratamiento de la información.

En el capítulo cuarto la situación diagnóstica de la empresa con los elementos, fines y áreas. El análisis FODA. La aplicación de los cuestionarios de control interno para las diferentes áreas para determinar su situación actual, la determinación del nivel de riesgo y confianza, el análisis de los resultados.

El capítulo quinto la propuesta de un Sistema de Control Interno para compras, ventas, inventario y talento humano de la empresa Abastos Mi Tío S.A., que comprende, la formulación de políticas, procedimientos, flujo gramas y formularios para su aplicación.

El estudio concluye que los procesos y canales de comunicación en la empresa son inadecuados por lo que es necesario contar con un manual de control interno para su correcto funcionamiento, además con la aplicación de este manual la gerencia deberá hacer un seguimiento en su aplicación para que sus resultados sean efectivos y así poder alcanzar sus objetivos empresariales.

EXECUTIVE SUMMARY

The proposal of the Internal Control Manual for the company Abastos Mi Tío S.A. Ibarra city fulfills the purpose of determining the current state of the internal and external environment in which it operates and propose a model to guide its development.

The work to the consideration of the Manager and staff of this company dedicated to the marketing of consumer products consists of six chapters, in the first focuses on the research problem, statement of the problem and formulation of objectives.

In chapter two theoretical framework is based on the importance of internal control , objectives, principles , classification and MICIL systems , CORRE , COSO I, COSO II , current accounting standards as the inventory cycle , the NIIF for PYMES , Administration Inventories .

In chapter three the research methodology, such as the methods applied and the processing of information.

In the fourth chapter the diagnostic of the company with the elements, goals and areas. The FODA analysis areas to determine their current situation, determining the level of risk and trust, the analysis of the results.

The fifth chapter a proposed Internal Control System for purchases, sales, inventory and human talent company Abastos Mi Tío S.A., comprising the formulation of policies, procedures, flowcharts and forms for application.

The study concludes that the processes and communication channels are inadequate in the company so it is necessary to have an internal control manual for proper operation , in addition to the implementation of this manual management should follow up on your application to its results are effective and thereby meet their business objectives.

CAPITULO

I

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA

MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA COMPRAS, VENTAS, INVENTARIO Y TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ABASTOS MI TIO

1.2 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 Planteamiento del problema

Las empresas de tipo comercial tienen como principal objetivo obtener ganancias cuando tienen un volumen constante en las ventas; una empresa de este tipo solo cuenta con tres opciones si desea incrementar estas ganancias: aumentar los precios de sus productos, disminuir sus costos, o bien una combinación de ambas. El aumento de los precios de sus productos no resulta una opción práctica ya que esto produciría en una pérdida de clientes por la amplia competitividad que existe hoy en día; en el presente documento se explorará la importancia de una eficiente gestión de inventarios como alternativa para disminuir los costos relacionados con el inventario de una empresa.

Se propone llevar a cabo esta gestión a través del control minucioso de la mercadería, detalle del comportamiento del nivel de inventario, las políticas de inventario que cada producto necesite para reducir los costos. Toda empresa comercial tiene alguna clase de inventario, por lo tanto realizar la gestión de éste constituye una de las actividades más complejas para las empresas; pero se vuelve aún más complicada cuando la demanda de los clientes hacia los productos que forman parte del inventario y el tiempo de entrega de los pedidos para abastecerlo, no se pueden predecir con exactitud. Sin embargo, es necesario

tomar en cuenta los estados de situaciones de la empresa para realizar una gestión eficiente del inventario; ya que son variables indispensables cuando se busca reducir el costo de tener un inventario dentro de la empresa. Debido a su complejidad se realiza el siguiente control interno de inventarios, cuyo objetivo será proporcionar el momento y la cantidad de pedido necesario que minimice los costos, este sería de suma importancia dentro de la empresa. Esto permitirá que cualquier persona familiarizada con la gestión pueda realizar la tarea de solucionar el problema de optimización.

La optimización de los resultados obtenidos en ésta etapa, tiene como objetivo encontrar los valores de las variables incluidas en el proceso, que hagan óptimo el valor de la función del costo total anual del inventario; es decir, que para obtener el costo mínimo la empresa debería trabajar respondiéndose a dos preguntas importantes: ¿Cuándo hacer los pedidos para abastecerlo? Y ¿en qué cantidad?; es aquí cuando comienza otra de las problemáticas, ya que dar la solución óptima de manera analítica a los modelos probabilísticos es casi imposible.

Algunos investigadores han desarrollado metodologías que dan solución a casos muy específicos, para un modelo en particular, para una distribución de probabilidad específica para la demanda y otra para el tiempo de envío, pero no sucede lo mismo con cualquier modelo. Por las razones expuestas, es de suma importancia que se tenga una metodología confiable, para dar solución a los modelos probabilísticos aunque de manera aproximada, aquí es donde se emplea la tecnología y la teoría para lograr el rendimiento máximo con el mínimo de recursos.

Actualmente existen pérdidas de mercaderías, las mismas que se detectan después de largos períodos, de tal forma que los encargados aducen no saber qué ocurre y se piensa que los motivos de esta situación se sustentan en mercaderías dadas de bajas por deterioros o fallas.

Es necesario comentar que los clientes suelen sentirse insatisfechos en el momento en que llegan a la empresa y establecen sus pedidos y se topan con la novedad de que los productos requeridos no están en existencias, eso los obliga a regresar posteriormente o a comprar en otro sitio. Es por eso que la empresa debe estar alerta para día a día tener clientes satisfechos y no insatisfechos.

Control de Pronóstico.- Este es importante porque la empresa Abastos Mi Tío S.A. podrá encontrar mejoras en sus ingresos en el momento en que se diseñe y posteriormente se implementen los controles internos para los inventarios, así se dispondrá de mercaderías en los momentos que los clientes la requieran y se evitará el deterioro y pérdidas de las mismas. El equipo humano con el que dispone trabajará de manera eficiente bajos los parámetros que se establecerán para la misma.

1.2.2 Formulación del problema

¿La ausencia de un sistema de control interno para administrar los inventarios y el talento humano de la Empresa Abastos Mi Tío S.A. incide en las ventas de la misma y por ende en el nivel de ingresos que percibe?

1.2.3 Sistematización del problema

¿Qué efectos provoca la ausencia de controles en bodega, a los niveles de existencias de mercaderías disponibles para la venta?

¿Cómo incide en los niveles de satisfacción de los clientes al no contar con existencias de mercaderías requeridas por ellos?

¿De qué forma los errores en la compra, administración y despacho de mercaderías afectan a las relaciones comerciales entre esta empresa y sus intermediarios?

¿Los empleados de la empresa cumplen de manera eficiente y efectiva las funciones encomendadas?

¿Al definir procedimientos para administrar el talento humano de la empresa se facilitará el cumplimiento de procesos internos y se logrará brindar una mejor atención al cliente?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Elaborar una propuesta de un Sistema de Control Interno para administrar los inventarios de la empresa Abastos Mi Tío S.A. con la finalidad de optimizar los procesos de compra, administración y despacho de inventarios, lograr mayor eficiencia y eficacia en las funciones asignadas al talento humano e incrementar los ingresos de la Empresa.

1.3.2 Objetivos específicos

- Recopilar información bibliográfica que sustente la propuesta de diseño de procedimientos de bodega y administración de personal para la empresa abastos Mi Tío.
- Realizar el diagnóstico de la situación actual de la Empresa en lo referente a procesos de inventarios y administración del talento humano.
- Evaluar el Control Interno de los procesos de Inventarios y Recursos Humanos, para calcular y establecer el nivel de confianza y el riesgo de las áreas de estudio, con la finalidad de determinar si los controles aplicados a la fecha son confiables.

- Establecer procedimientos, políticas y flujogramas de los procesos de compra, administración y despacho de inventarios.
- Establecer procedimientos, políticas y flujogramas para la administración del talento humano de la Empresa.
- Formular conclusiones y recomendaciones derivadas del presente trabajo de investigación.

1.4 JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN

1.4.1 JUSTIFICACIÓN

La urgencia de competir satisfactoriamente en los diferentes mercados globales de bienes y servicios, aumenta cada vez más la necesidad de conocer y aplicar los diferentes conceptos relativos al estudio comercial, control interno y su incidencia en el incremento de la competitividad. Desde luego se enfocará la importancia del manejo de inventarios, al igual que la adquisición de productos en el momento y cantidad correcta.

A pesar de que el control interno de inventario es un aspecto crítico de la administración exitosa, mantener un inventario implica un alto costo por el que las empresas no pueden darse el lujo de tener una cantidad de dinero inmovilizada en exceso. Por ende, esas existencias en los estantes significan tener dinero ocioso y para reducir éstas al mínimo, en una organización la demanda y la oferta es importante ya que esto produce ingresos para la empresa; de tal manera que las existencias permanezcan en los estantes el tiempo justo para que el cliente lo adquiera.

Durante el control de inventario la empresa se debe asegurar que no se llegue a una falta de productos, ya que esto nos puede llevar a la disminución de ventas debido a la inconformidad del cliente y como consecuencia la reducción de utilidades.

El concepto de calidad en el servicio, para el cliente se puede traducir en que la empresa tenga a disponibilidad los artículos que ellos requieren en el momento que lo soliciten. Se podría decir entonces que, sin una eficiente gestión de inventarios, simplemente no existirían las ventas. Es por ello que el presente estudio se justifica, por la importancia que cumple el concepto de calidad en la actualidad para mejorar la eficiencia en sus operaciones de inventario, reduciendo sus costos, obteniendo beneficios tanto para el cliente como para la empresa. Para obtener soluciones a la problemática se deberá implementar estrategias que faciliten la gestión de los inventarios en la empresa, así como será necesario dar capacitación permanente al personal, sobre incentivos y motivación para mejorar el clima organizacional, para esto se aplicarán estrategias de marketing y ventas, lo cual incrementará la rentabilidad en sus ingresos.

1.4.1.1 TEÓRICA

Para el desarrollo del plan de control de inventario de la Abastos Mi Tío S.A. es de gran importancia definir, procesos y herramientas administrativas y financieras que permitan alcanzar la confianza, utilidad e importancia para sus dueños.

El presente estudio desde el aspecto teórico se basa en el Control Interno oportuno que nos facilita los procesos para la toma de decisiones, para esto es necesario diseñar un control interno que registre de forma eficiente el movimiento de los inventarios; por ende para su estudio analizaremos teorías basadas en Auditorías de Mercadería, Administración de Inventarios, Controles Internos Contables, Controles Internos de Inventarios, Control del personal, Satisfacción de clientes.

1.4.1.2 METODOLÓGICA

Las actividades a realizarse para la búsqueda de información se iniciarán con la ayuda de las técnicas de observación a cada uno de los procesos que realizan los colaboradores en la ejecución de sus tareas. La encuesta está dirigida a los clientes para evaluar el desempeño del personal de ventas. La investigación que se realizará se considera que es de aplicación práctica, pues con la ayuda del software especializado en tabulación de información se procederá a emitir el análisis y las recomendaciones técnicas como posibles alternativas para ayudar a la toma de decisiones en el momento de planificar la adquisición de mercadería, ofreciendo al cliente calidad y variedad del producto y/o servicio al obtener determinado artículo.

1.4.1.3 PRÁCTICA

El desarrollo de esta investigación busca no sólo obtener soluciones a la problemática, sino también proponer estrategias que faciliten la gestión de inventarios de la empresa. Para ello es necesario aplicar un eficiente control interno que mejore esta gestión y optimice los procesos inmersos en la compra de mercadería, capacitación permanente sobre incentivos y motivación para mejorar el clima organizacional. Adicional, se aplicará las estrategias de marketing y ventas, lo cual incrementará la rentabilidad del ejercicio económico alcanzando los objetivos comunes y a su vez disminuyendo los costos totales.

1.6 LIMITACIÓN

La ejecución del presente proyecto se desarrollará en Ecuador, Provincia de Imbabura Cantón Ibarra; dirigido específicamente a la Empresa Abastos Mi Tío S.A. y tendrá como principal objetivo desarrollar un manual de control interno para esta empresa, el mismo que permitirá el análisis y toma de decisiones efectivas en relación a las compras, ventas, rotación de mercadería, excelente atención de su personal y optimización de los recursos.

1.6 IDEA A DEFENDER

1.6.1 IDEA PRINCIPAL

El diseño de un sistema de control interno para regular los procesos de compras, ventas, inventarios y talento humano permitirá que los directivos de la Empresa Abastos Mi Tío S.A. identifiquen oportunamente cualquier desviación que pueda afectar al logro de los objetivos institucionales, y mejorará su productividad y nivel de ingresos.

1.6.2 IDEAS SECUNDARIAS

- La presencia de controles en bodega permitirá conocer con exactitud el stock existente y programar las compras de acuerdo a información confiable.
- El control de existencias de productos, permitirá a Abastos Mi Tío S.A. mejorar las condiciones de negociación con los proveedores.
- El nivel de satisfacción de los clientes incrementarán al disponer con oportunidad los productos requeridos.
- La adecuada administración del talento humano de la empresa permitirá el mejoramiento de la eficiencia y efectividad en el desempeño de sus actividades.

La implementación de procesos de la administración del Talento Humano, generará el cumplimiento de obligaciones laborales ante el Estado y elevará el nivel de compromiso del personal al sentirse considerados y tratados de manera justa y legal.

CAPITULO

II

MARCO TEORICO REFERENCIAL

2.1 CONTROL INTERNO

En este capítulo se analizará los diferentes aspectos teóricos que nos servirán de ayuda para tener un conocimiento claro de lo que es el Control Interno. Cómo sus elementos, componentes y métodos de evaluación ya que servirán para la aplicación y propuesta de elaboración del Manual para esta empresa.

2.1.1 Origen

El origen del Control Interno, suele ubicarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

A finales de este siglo, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos; viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que den a conocer si hay fraudes o errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios; ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades.¹

¹ ROJAS, Yusmiel Viel. (2011). Auditoria en la Administración Pública. Paraguay : Editorial Félix Varela

Se puede afirmar que el Control Interno ha sido preocupación de la mayoría de las entidades, aunque con diferentes enfoques y terminologías, lo cual se puede evidenciar al consultar los libros de texto de auditoría y los artículos que son publicados por organizaciones, profesionales, universidades y autores individuales.

A continuación analizaremos al control interno desde tres aspectos como son:

Naturaleza

El Control Interno es el conjunto de medidas que sirve para determinar la veracidad de las afirmaciones o regularidad de los actos que realizan los individuos así como que los sistemas del proceso de la información sea legible.

La naturaleza del Sistema del Control Interno es importante porque integra toda la organización en sí, y por lo tanto es función y responsabilidad de la dirección de la empresa, la implementación y vigilancia del funcionamiento correcto así como detectar los desfases que se puedan dar y así poder adaptar el sistema de control interno para un buen funcionamiento de la empresa.

Responsabilidad

Es de responsabilidad de cada empresa crear las condiciones necesarias que servirán para el desarrollo y aplicación correcta del Sistema de Control Interno.

Alcance

La amplitud del control Interno es muy amplia, este abarca a todas las actividades administrativas, financieras y operativas que realiza una empresa.

El control interno dentro de una organización constituye una herramienta que ayuda a la administración a controlar, dirigir y proteger de manera eficaz y eficiente las actividades, procesos y el desempeño realizado día a día por todos y cada uno de los funcionarios logrando cumplir las metas fijadas por la empresa.

Sirve para optimizar las operaciones de las diferentes áreas administrativas y operacionales así como el crecimiento del negocio para lograr los objetivos.

2.1.2 Definición e importancia

Definición

Para conocer de forma más amplia y tener un conocimiento claro de lo que comprende el Control Interno, citaremos esta definición desde varios enfoques.

“Consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de una entidad pueda depender de estos elementos, para que pueda obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política prescrita²

El sistema de control interno es el plan organizacional y todas las medidas correspondientes por una empresa para:

- Proteger los activos
- Estimular el cumplimiento de las políticas de las compañías
- Promover la eficiencia operacional
- Asegurar los registros contables exactos y cantables³

“El control interno generalmente se considera que pertenece a un espectro de actividades dentro de una organización total. También es generalmente convenido que el control interno está destinado a asistir en la consecución de los objetivos de una entidad, y de esta

² CAJERO ORTGEGA, Javier. (2004). Contabilidad. Control y Reglas Particulares. México: Editorial Editores

³ HORNGREN, Charles T/HARRISON, Walter T/ROBINSON, Michael A. (2010). Contabilidad. México: Editorial Prentice – Hall.

manera constituye un medio para un fin. Y existe un acuerdo importante respecto a que el control interno constituye un conjunto de acciones positivas realizadas por una entidad para fomentar el comportamiento apropiado de su personal”⁴.

El control interno es el proceso que está diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.
- Prevenir errores e irregularidades.

Importancia

Es importante tener un buen sistema de control interno en las empresas, ya que permite medir la eficacia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado.

Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, podrá conocer la situación real de la misma, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan a cabalidad para darle una mejor visión sobre su gestión. Pues el control interno permite optimizar las actividades dentro de la empresa así como también controlar los recursos pues esto ayuda al buen funcionamiento de la empresa.

De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman una empresa son importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionalidad dentro de la organización.

⁴ MANTILLA, Samuel Alberto, rad. (2005). Control Interno Informe COSO. Bogotá: ECOE EDICIONES.

Teniendo en cuenta esto claro, dichos cambios se pueden lograr implementando y adecuando controles internos, los cuales sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, mediante una adecuada aplicación del mismo.

Dentro de este orden de ideas, (Catácora, 1996:238), expresa que el control interno: “Es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del control interno, o un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable”⁵.

2.1.3 Objetivos del Control Interno

Para tener una perspectiva más amplia de los objetivos que persigue el control interno lo citaremos desde diferentes puntos de vista de acuerdo a varios autores.

El control interno de las entidades, organismo del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos para alcanzar la misión institucional, deberá contribuir al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y transparencia
- Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información, esta debe ser correcta y segura
- Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad
- Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.⁶

⁵ CATÁCORA, F. (1996). "Sistemas y procedimientos contables" Venezuela: Editorial Mc Graw Hill.

⁶ Acuerdo 039 CG 2009. Op. Cit. P.1.

➤ **Control interno y fraudes: Objetivos del Control Interno**

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos que los registros contables son verídicos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración.

Los objetivos del control interno son:

- Proteger a los activos y salvaguardar los bienes de la entidad
- Promoción de la eficiencia de operación y adhesión a las políticas de la empresa
- Verificar la razonabilidad y la confiabilidad de los informes contables y administrativos
- Promover la adhesión de las políticas administrativas establecidas
- Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados⁷

La importancia de los objetivos del control interno radica en que proporcionan la dirección a donde debemos ir, así de cómo debe funcionar el sistema de la empresa para evaluar los progresos de los individuos en el desempeño de sus funciones al logro de los objetivos organizacionales.

Es importante recalcar que la aplicación correcta de los objetivos que persigue el control interno, hace que las operaciones tanto administrativas como financieras sean eficaces y den los resultados que se espera, mediante la formulación de políticas adecuadas para cada área así como también los procedimientos a seguirse en el desarrollo de las actividades. Pues con la correcta aplicación de éste hace que las operaciones sean eficientes y efectivas y produzcan los resultados esperados.

⁷ ESTUPIÑAN, Rodrigo. (2006). Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales. Bogotá: ECOE EDICIONES.

2.1.4 Clasificación del Control Interno⁸

El control interno en un sentido más amplio puede ser catalogado como contable o administrativo.



Cuadro No. 1 Tipos de Controles Internos

Fuente <http://equipo3losvengadores.wikispaces.com/earguetacof0101>

2.1.4.1 Control Interno Administrativo

Los controles administrativos comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la empresa y por lo general solamente tienen relación indirecta con los registros financieros.

Incluyen más que todos los controles tales como análisis estadísticos, estudios de movimiento y tiempo, reportes de operaciones, programas de entrenamientos de personal y controles de calidad.

⁸Huamani Mosquera Fernando. (2010). Texto Básico de Auditoría de Gestión, ESPOCH. Ecuador : Editorial McGraw-Hill

En el Control Administrativo se involucran el plan de organización, los procedimientos y registros relativos a los procedimientos decisorios que orientan la autorización de transacciones por parte de la gerencia. Implica todas aquellas medidas relacionadas con la eficiencia operacional y la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización, mediante el establecimiento de un medio adecuado al logro de los objetivos administrativos de:

- Mantenerse informado de la situación de la empresa
- Coordinar sus funciones
- Asegurarse que se estén logrando los objetivos establecidos
- Determinar si la empresa está operando según las políticas fijadas

Para verificar el logro de estos objetivos la administración establece se debe hacer un seguimiento de control dentro de la empresa.

- El control interno del medio ambiente o ambiente de control
- El control de evaluación del riesgo
- El control y sus actividades
- El control del sistema de información y comunicación
- El control de supervisión y monitoreo

Ejemplo de control administrativo:

Puede ser que los trabajadores de la empresa lleven siempre su placa de identificación. Otro control administrativo sería la obligatoriedad de un examen médico anual para todos los trabajadores.

Estos controles administrativos interesan en segundo plano a los Auditores independientes, pero nada les prohíbe realizar una evaluación de los mismos hasta donde consideren sea necesario para lograr una mejor opinión.

2.1.4.2 Control Interno Contable

Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguardia de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros.

Como consecuencia del control administrativo sobre el sistema de información, surge como un instrumento el control interno contable con los siguientes objetivos:

- Que todas las operaciones se registren: oportunamente, por el importe correcto en las cuentas apropiadas y en el periodo contable que se lleva a cabo con el objeto de permitir la presentación de los estados financieros y mantener el control contable de los activos.
- Que todo lo contabilizado existe y que lo que exista este contabilizado, investigado cualquier diferencia para adoptar la consecuente y apropiada acción correctiva.
- Que las operaciones se realicen de acuerdo con autorizaciones generales y específicas de la administración
- Que el acceso a los activos se permita previa autorización administrativa⁹

2.1.5 Principios del Control Interno

El control interno es un medio no un fin en sí mismo, es un proceso desarrollado por el personal de la organización y no puede ser considerado infalible, ofreciendo solamente una seguridad razonable.

Los principios son indicadores fundamentales que sirven de base para el desarrollo de la estructura y procedimientos de control interno en cada área los mismos que son:

- Se deben definir claramente las responsabilidades para que se las ejecute adecuadamente. Si no existe delimitación el control será ineficiente.
- El control de las operaciones y la contabilidad deben estar separadas para que haya un buen control.

⁹ ESTUPIÑAN, Rodrigo, Op. Cit. Pág. .7,8.

- Se deben realizar las pruebas necesarias, para comprobar la exactitud, para tener la seguridad de que las operaciones se lleven correctamente.
- Deben haber separación de funciones de operación, custodia y de registro
- Solo personas autorizadas deben tener acceso al sistema contable para evitar riesgo en la alteración de la información
- El trabajo de los empleados será de complemento en las diferentes áreas y no de revisión
- Debe seleccionarse y entrenarse cuidadosamente al personal de la empresa. Un buen entrenamiento da como resultado más rendimiento, reduce costos y los empleados son más efectivos en su trabajo.
- Si es posible se deben rotar los empleados asignados a cada trabajo, debe imponerse la obligación de disfrutar vacaciones entre las personas de confianza. La rotación evita la oportunidad de fraude.
- Las instrucciones de cada cargo deben estar por escrito. Los manuales de funciones cuidan errores.
- El registro de la operaciones será de exclusiva del departamento de contabilidad¹⁰

2.1.6 Características del Control Interno¹¹

Para que un control interno cumpla su cometido debe cumplir las siguientes características:

- _ **Oportuno;** Que se lo realice en el momento apropiado y conveniente
- _ **Claro;** Que sea evidente y no deje lugar a dudas
- _ **Sencillo;** Que no posea complicaciones, fácil
- _ **Ágil;** Ligerero, des complicado
- _ **Flexible;** Es susceptible de cambios o variaciones según las circunstancias o necesidades.
- _ **Adaptable;** Que cumpla con distintas funciones a aquellas para la que fue realizado.
- _ **Eficaz;** Que sea capaz de lograr el efecto que se desea o se espera.
- _ **Realista;** Que actúe con sentido práctico que trate de ajustarse a la realidad.

¹⁰<http://www.emagister.com/curso-control-contable/sistemas-control-interno> (2012) en línea

¹¹Cepeda Gustavo, (2002). Auditoría y control interno. Bogotá: McGraw-Hill.

El control interno en una entidad está orientado a prevenir o detectar errores e Irregularidades, las diferencias entre estos dos es la intencionalidad del hecho; el término error se refiere a omisiones no intencionales, y el término irregular se refiere a errores intencionales. Lo cierto es que los controles internos deben brindar una confianza razonable de que los estados financieros han sido elaborados bajo un esquema de controles que disminuyan la probabilidad de tener errores sustanciales en los mismos.

El control interno es importante en la empresa para el logro de los objetivos, el cual debe reunir ciertas características para ser efectivo.

- **Reflejar la naturaleza de la estructura organizacional**

El sistema deberá ajustarse a las necesidades de la empresa y tipo de actividad que se desee controlar. El sistema varía de acuerdo al tamaño de la empresa.

- **Oportunidad**

Un buen sistema de control debe manifestarse descubriendo a tiempo las desviaciones, siendo ideal antes de que se produzcan. Este será útil ya que proporciona la información necesaria en el momento adecuado.

- **Accesibilidad**

Todo control debe establecer medidas fáciles y sencillas de interpretar y facilitar su aplicación, es importante que los datos o informes sean accesibles para las personas que van a ser dirigidas de la empresa.

- **Ubicación estratégica**

Los controles se los aplicará en ciertas áreas de acuerdo con al análisis estratégico ya que resulta imposible aplicar a todas las áreas.

Establecer la comunicación como un proceso de control a la transparencia y la divulgación de información a los diferentes grupos de interés.

2.1.7 Métodos de evaluación del control interno

La evaluación del control interno, así como el levantamiento de la información para la planificación de la auditoría, se podrían hacer a través de diagramas de flujo, descripciones narrativas y cuestionarios especiales que sirven para aplicar solos o combinados como una forma de documentar y evidenciar la evaluación.

2.1.7.1 Flujograma¹²

Los flujogramas son la representación gráfica de la secuencia de las operaciones de un determinado sistema que permite evidenciar cronológicamente que produce cada operación de una actividad.

Existe un patrón de figuras que sirve para aplicar cuando se realiza un flujograma, es necesario establecer códigos para poder narrar las actividades que se desarrollan en una empresa como, en las ventas, compras, ingreso, egreso y bajas de mercaderías, y también al proceso de contratación de personal.

Para la elaboración de diagramas de flujo se deben observar los siguientes aspectos:

- Los procedimientos deben describirse en forma secuencial y a través de un sistema
- Describir los documentos que tengan incidencia contable
- Demostrar cómo se llevan los archivos y como se prepararan los informes con incidencia contable
- Demostrar el flujo de documentos entre las distintas unidades de la organización
- Identificar el puesto y quien lo realiza el procedimiento
- Para identificar los controles principales, el auditor recogerá toda la información necesaria relacionada con las transacciones como es documentación y formatos.

¹² CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, "Manual de Auditoría de Gestión". Página 60

Los flujogramas permiten al auditor:

- Simplificar la tarea de identificar el proceso
- Orientar la secuencia de las actividades con criterio lógico, pues sigue el curso normal de las operaciones
- Unificar la exposición con la utilización de símbolos convencionales con las consiguientes ventajas para el usuario.
- Visualizar la ausencia o duplicación de controles, autorizaciones, registros, archivos.
- Facilitar la supervisión a base de las características de claridad, simplicidad, ordenamiento lógico de la secuencia.
- Comprobar el funcionamiento del sistema en aquellos pasos que no estén debidamente aclarados, son el objeto de que el diagrama esté de acuerdo con el funcionamiento

2.1.7.2 Descripciones narrativas

Es la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas clasificadas por actividades, departamentos, funcionarios y empleados, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

Este método también es muy útil para describir los gráficos y entenderlos de mejor forma.

VENTAJAS

- Aplicación en pequeñas entidades
- Facilidad de uso
- Deja abierta la iniciativa del auditor
- Descripción en función de observación directa.

DESVENTAJAS

- No todas las personas expresan sus ideas por escrito en forma clara, concisa y sintética
- Auditor con experiencia evalúa
- Limitado a empresas grandes
- No permite visión en conjunto
- Difícil detectar áreas críticas por comparación
- Eventual uso de palabras incorrectas origina resultados inadecuados

2.1.7.3 Cuestionarios

El objetivo de formular estos programas guías de procedimientos básicos de auditoría financiera, etc. Deben ser realizados de acuerdo a condiciones particulares de cada empresa y según las circunstancias, es el de indicar los pasos de las pruebas de cumplimiento, cuya extensión y alcance depende de la confianza en el sistema de Control Interno.¹³

Estos cuestionarios permiten realizar el trabajo de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, para evaluar el Control Interno y para:

- Establecer un plan y seguir el mínimo de dificultades
- Facilitar a los asistentes su labor y promover su eficiencia y desarrollo profesional
- Determinar la extensión de los procedimientos aplicables en las circunstancias
- Servir de guía para la planeación de futuras auditorías
- Ayudar a controlar el trabajo efectuado por los asistentes

El cuestionario hace preguntas específicas y normalmente una respuesta negativa señalar la existencia de una deficiencia en el sistema. Este mismo cuestionario puede utilizarse durante varios años codificando las respuestas

¹³CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, "Manual de Auditoría Financiera" Página 129

En conclusión el cuestionario es un documento de instrucciones que deben ser aplicados a un área determinada con la finalidad de recopilar información para evaluar el sistema de control interno de la empresa.

VENTAJAS

- Es una guía para evaluar y determinar áreas críticas
- Disminución de costos
- Facilita la administración del trabajo
- Pronta detección de deficiencias
- Sirve para el entrenamiento de persona inexperta
- Siempre busca una respuesta
- Permite pre elaborar y estandarizar su utilización

DESVENTAJAS

- No prevé naturaleza de las operaciones
- Limita inclusión de otras preguntas
- No permite una visión de conjunto
- Las preguntas no siempre abordan todas las deficiencias
- Que lo tome como fin y no como medio
- Iniciativa puede limitarse
- Podría su aplicación originar malestar en la entidad

2.1.8 Sistemas del Control Interno

Los sistemas de control interno son el conjunto de las áreas funcionales de una empresa y del sistema que lleva a cabo en la comunicación y control dentro de la empresa. Los sistemas de control interno están ligados entre sí y mantienen un equilibrio entre la eficacia y la eficiencia de los medios que se utilizan para que permitan obtener los resultados

deseados. Los sistemas del control interno regulan el funcionamiento de la empresa, es que es indivisible porque integra a toda la organización.

Figura No. 1: Subsistemas - Sistema de Control Interno



Figura No. 1: Subsistemas - Sistema de Control Interno

Fuente [https://www.wikipedia.org/wiki/sistemas del control interno](https://www.wikipedia.org/wiki/sistemas%20del%20control%20interno)

2.1.8.1 Sistema MICIL

El sistema MICIL es el marco integrado de control interno latinoamericano, fue desarrollado por los requerimientos de los auditores externos, como base para determinar el grado de confiabilidad en las operaciones realizadas y las registradas, a partir de su evaluación. Con el desarrollo de las funciones de control y auditoría profesional las organizaciones han llegado a crear y constituir las “direcciones ejecutivas de auditoría interna” (DEAI) de las entidades y empresas, cuya principal actividad está dirigida a la evaluación del control interno orientado hacia la evaluación de los riesgos respecto al

eficiente uso de los recursos, el eficaz logro de los objetivos para los cuales se creó la entidad.

Aplicación

El control interno diseñado debe orientarse a facilitar la consecución de los objetivos de la organización, eficiencia y eficacia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y operativa, protección de los activos, y cumplimiento de las leyes, regulaciones y contratos.

El MICIL incluye cinco componentes de control interno que constituyen la base para construir la pirámide con similares contenidos en los cuatro costados, en una demostración de la solidez del control interno institucional para el funcionamiento participativo, organizado, sistematizado, disciplinado y sensibilizado del recurso humano para el logro de los objetivos de la organización.

Los componentes del control Interno en el modelo MICIL son:

- Ambiente de Control y Trabajo institucional
- Evaluación de los riesgos para obtener objetivos
- Actividades de control para minimizar los riesgos
- Información y comunicación para fomentar la transparencia
- Supervisión interna continua y externa periódica.



Figura No. 2: Sistema CORRE. Componentes.

Fuente: Migdalia Dania Julieth Zulma, **Sistema de Control Interno**, Guatemala, septiembre de 2008

Los cinco componentes de la pirámide de control Interno permiten observar de manera objetiva la relación existente entre cada uno de ellos, el componente información y comunicación es el más dinámico y permite su interrelación desde la base de la pirámide hasta la cúspide. Mediante los reportes procesados para los diferentes niveles y en varias instancias regresan a la base de la pirámide a través de la comunicación que se procesa desde la supervisión hacia los tres componentes y así completar el proceso al llegar a la base de pirámide.

2.1.8.2 Sistema CORRE

Según lo establece el Informe CORRE (Control de los Recursos y Riesgos – Ecuador), los controles a aplicarse a los sistemas de información son: generales y de aplicación.

Los controles generales son aquellos que tienen que ver con la competencia y el desempeño del sistema de información, incluyen una variedad de medidas que son:

1- Gestión de la Tecnología de la Información

Consiste en la vigilancia del Sistema de Información y las consideraciones que se pueden hacer para su mejor funcionamiento, el informe señala lo que debe hacerse por intermedio de un comité especializado.

2- Infraestructura de la tecnología de la Información

El sistema de Información no solamente es el software que alberga la información de la entidad, también lo conforman los equipos, las redes, el soporte técnico como medida de prevención, las instalaciones, etc.; lo que significa que los controles deben ser aplicados a la generalidad del Sistema de Información.

3- Gestión de la Seguridad

Los controles como medidas de seguridad son las contraseñas que necesariamente deben existir en todos los sistemas informáticos para evitar accesos y daños provocados por terceros.

4- Adquisición, desarrollo y mantenimiento del Software.

Como parte del proceso de gestión del cambio se adquiere, nuevo hardware y software o se actualiza este último; es importante saber tomar las medidas de control para evitar eventos indeseados como: equipo defectuoso o software inconsistente, entre las actividades de control que se pueden plantear son:

- documentación sobre los cambios efectuados,
- demostraciones sobre la funcionalidad del sistema, a
- análisis de la factibilidad de nuevos proyectos.

2.1.8.3 Sistema COSO I y COSO II

2.1.8.3.1 Origen

Este informe se dedica a proporcionar orientación a la gestión ejecutiva y las entidades de gobierno sobre aspectos críticos causantes de la información financiera fraudulenta como: el gobierno de la organización, la ética empresarial, control interno, el fraude y la presentación de informes financieros. Por lo que se ha establecido un modelo común de evaluación del sistema de Control Interno de las empresas.

2.1.8.3.2 Definición y objetivos

Definición

El modelo COSO tiene 3 objetivos principales que son los que debe conseguir en un Sistema de Control Interno para que esté funcionando correctamente, estos son:

➤ **Eficiencia y eficacia en las operaciones**

La eficiencia y la eficacia en una empresa van de la mano, la eficiencia es la capacidad de reducir al mínimo los recursos que use la empresa como insumos o productos, para alcanzar sus objetivos; en cambio la eficacia es la que obtiene los resultados deseados relacionados con la mano de obra, los materiales y el tiempo, los cuales son usados para lograr las metas a las que se quiere llegar.

➤ **Confiable de los informes financieros**

La captación de las operaciones, proceso y registro de las mismas dentro de una empresa está a cargo de contabilidad que es quien produce la información financiera necesaria para que la gerencia y administración tomen las decisiones.

La información que contengan estos informes debe ser exacta y confiable, es importante que la empresa cuente con sistema de información apropiado que le permita mayor protección a los recursos económicos para evitar sustracciones y otros peligros que puedan amenazar a la empresa como:

- Comparar los registros contables de los activos existentes a intervalos razonables.
- La utilización de máquinas registradoras para controlar los ingresos

- Que los activos de la empresa sean asegurados adecuadamente
- Registrar todas las operaciones y registro de productos para un control efectivo

➤ **Cumplimiento de leyes y reglamentos vigentes**

Todas las acciones que se desarrollen dentro de una empresa deben estar enmarcadas dentro de las disposiciones legales que rige al país así como cumplir con toda la normatividad que sea aplicable a la empresa. Para que se cumpla a cabalidad con lo especificado la empresa debe hacer conocer a los integrantes de su organización este objetivo incluido las políticas que emita la administración y así lograr el éxito de la misión que quiere alcanzar.

2.1.8.3 Análisis comparativo entre el Sistema COSO I y COSO II

SISTEMA COSO I	SISTEMA COSO II
Informe COSO	Informe COSO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se publicó en 1992. ✓ El informe fue elaborado en Estados Unidos. ✓ El objetivo fue establecer un nuevo marco conceptual de control interno capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema. ✓ Consta de cinco componentes que contienen 17 factores. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se publicó en 1995. ✓ El informe fue elaborado en Canadá. ✓ El objetivo fue hacer el planteamiento de un informe más sencillo y comprensible que el COSO ante las dificultades que en la aplicación de este enfrentaron inicialmente algunas organizaciones, por lo que es un informe más sencillo y conciso. ✓ Consta de cuatro etapas que contienen 20 criterios generales.

Cuadro No. 2 Análisis de los sistemas COSO I COSO II

Fuente: Chacón Paredes, Vladimir. El Control Interno como herramienta fundamental contable

2.1.8.4 Relación entre el COSO I y COSO II



Cuadro No. 3 Relación entre los sistemas coso

Fuente Propia

ANALISIS

El COSO II toma muchos aspectos que el COSO I no considera necesario como por ejemplo:

- El ajuste o identificación de los objetivos
- La identificación del acontecimiento
- Respuesta a los riesgos

Se puede decir que estos componentes son necesarios para definir las metas de la organización, de esta manera se puede hacer la identificación, evaluación y respuesta a los riesgos.

2.1.9 Componentes del Control Interno



Figura No. 3: Evolución del Sistema de Control Interno
Fuente: Dra. Liliana Morillo_ control interno

➤ Ambiente Interno

Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. Este sirve como base fundamental para los otros componentes del modelo COSO II, dándole disciplina y estructura. En la empresa sirve para que los empleados creen conciencia sobre los riesgos que se pueden presentar en la misma.

➤ Establecimiento de Objetivos

La empresa debe tener objetivos claros que sustenten con su visión y misión, teniendo siempre en cuenta que cada decisión con lleva al riesgo el mismo que debe ser previsto por la empresa.

➤ **Identificación de Eventos**

Es importante identificar los eventos que afectan los objetivos de la empresa aunque estos sean positivos o negativos, para que la empresa los pueda enfrentar y proveer de la mejor forma posible. Al identificar la empresa los eventos debe diagnosticarlos como oportunidades y tomar la decisión oportuna.

➤ **Evaluación de Riesgos**

Se la realiza mediante la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos. Los tipos de riesgos que hay son:

- **Riesgo inherente.**- Este riesgo es aquel al que se enfrenta una empresa en ausencia de acciones realizadas por la administración para modificar su probabilidad o impacto.
- **Riesgo residual.**- Este riesgo permanece después de que la administración desarrolle acciones como respuesta a los riesgos.

Estas acciones pueden incluir estrategias relativas a la concentración de clientes y productos, así como las políticas, objetivos y procedimientos que sean aplicados en los que se establezca límites, autorizaciones y otras acciones, dónde esto sea supervisado para evaluar el rendimiento y tomar las acciones de corrección necesaria para su buen funcionamiento.

➤ **Respuesta al Riesgo**

Una vez evaluado el riesgo la gerencia identifica y evalúa las posibles respuestas al riesgo en relación a las posibles necesidades de la empresa. Las respuestas al riesgo pueden ser: evitarlo, reducirlo, compartirlo o aceptarlo

➤ **Actividades de Control**

Son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo de manera adecuada y oportuna.

Tipo de actividades de control:

Las actividades de control son preventiva, detectivas, manuales, computarizadas o controles gerenciales.

➤ **Información y Comunicación**

Es la identificación, obtención y comunicación de información pertinente en una forma y en un tiempo que les permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades.

La información es necesaria en todos los niveles de la organización para hacer frente a los riesgos identificando, evaluando y dando respuesta a los riesgos que se han presentado.

Debe existir una buena comunicación con los clientes, proveedores, personal de la empresa y reguladores.

➤ **Monitoreo y Supervisión**

Es el proceso que valora el desempeño del sistema a tiempo, sirve para monitorear que el proceso de la administración de los riesgos sea a corto o a lo largo del tiempo y que todos los componentes del modelo COSO II funcionen adecuadamente.

El monitoreo se puede medir a través de:

- Actividades de monitoreo continuo
- Evaluaciones puntuales
- Una combinación entre ambas.

En la estructura del COSO II los 8 componentes están relacionados entre sí y están alineados con los 4 objetivos

2.1.10 NIIF'S PARA PYMES SECCIÓN 13: INVENTARIOS

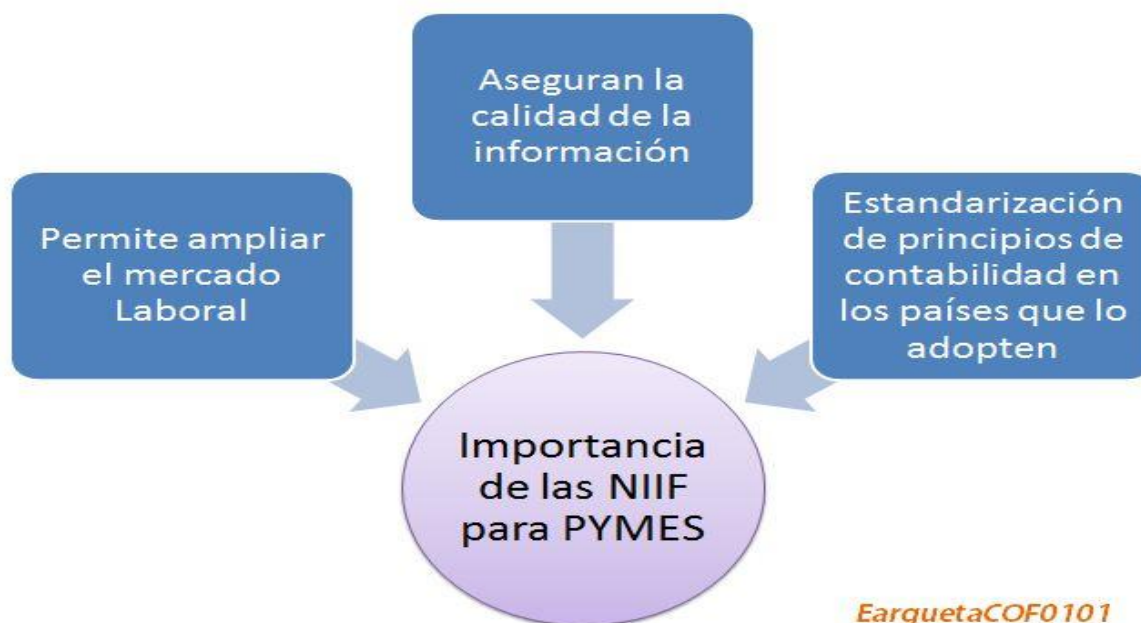


Figura No. 4 NIIF para PYMES

Fuente <http://equipo3losvengadores.wikispaces.com/earguetacof0101>

En julio de 2009, se publicó la versión de las Normas Internacionales de Información Financiera para las pequeñas y medianas empresas con una versión simplificada.

- **Características de las NIIF para PYMES**

Las cinco características de esta simplificación son:

1. Algunos temas en las NIIF- Totales son omitidos ya que son relevantes para las **PYMES** típicas.
2. Algunas alternativas o políticas contables en las NIIF – Totales no son permitidos ya que una metodología simple está disponible para las **PYMES**.
3. Sustancialmente menos revelaciones.
4. Simplificación de Exposición de motivos¹⁴

¹⁴ International Accounting Standard Board: IFRS for SMEs

- **OBJETIVO**

El objetivo de las NIIF para PYMES es proporcionar una guía para la determinación del costo y su posterior reconocimiento como un gasto, lo que incluye cualquier rebaja en el precio de venta estimado menos los costos de terminación y ventas.

- **MEDICION DE LOS INVENTARIOS**

Las empresas deberán medir los inventarios al importe menor entre el costo y el precio de venta estimado menos los costos de terminación y ventas.

- **COSTO DE LOS INVENTARIOS**

Las empresas deben incluir en el costo de los inventarios todos los costos de compra, los costos de transformación y otros costos incurridos para darles su condición y ubicación actuales.

- **COSTOS EXCLUIDOS DE LOS INVENTARIOS**

- 1- Importes anormales de desperdicio de materiales
- 2- Costo de almacenamiento generador después del proceso productivo
- 3- Costos indirectos de administración
- 4- Costos de venta

- **COSTO DE LOS INVENTARIOS PARA UN PRESTADOR DE SERVICIOS**

Los medirán por los costos que suponga su producción, estos costos consisten fundamentalmente en mano de obra y otros costos del personal directamente involucrado en la prestación del servicio, incluyendo personal de supervisión.

- **TECNICAS DE MEDICIÓN DEL COSTO**

Utilizar técnicas tales como el método del costo estándar, el método de los minoristas o el precio de compra más reciente para medir el costo de los inventarios si los resultados se aproximan al costo.

- **FORMULAS DEL CÁLCULO DEL COSTO**

Los costos se medirán utilizando los métodos de primera entrada primera salida FIFO o el costo promedio ponderado.

- **DETERIORO DEL VALOR DE LOS INVENTARIOS**

Mide el inventario a su precio de venta menos los costos de terminación y venta y que reconozca una pérdida por deterioro de valor.

- **RECONOCIMIENTO COMO UN GASTO**

Cuando los inventarios se venden, la entidad reconocerá el importe en libros de éstos como un gasto en el periodo en el que se reconozcan los correspondientes ingresos de actividades ordinarias.

2.2 ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

“Es la eficiencia en el manejo adecuado del registro, de la rotación y evaluación del inventario de acuerdo a como se clasifique y que tipo de inventario tenga la empresa, ya que a través de todo esto determinaremos los resultados (utilidades o pérdidas) de una manera razonable, pudiendo establecer la situación financiera de la empresa y las medidas necesarias para mejorar o mantener dicha situación”¹⁵

¹⁵<http://www.monografias.com/Administracion-Finanzas/index.shtml>

El inventario es uno de los activos más grandes existentes en una empresa, y aparece reflejado tanto en el balance general como en el estado de resultados: En el Balance General, el inventario a menudo es el activo corriente más grande. En el estado de resultados, el inventario final se resta del costo de las mercancías disponibles para la venta, determinándose el costo de las mercancías vendidas durante un periodo determinado.

Los Inventarios son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. Los inventarios comprenden, además de las materias primas, productos en proceso y productos terminados o mercancías para la venta, los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios; empaques y envases.

La base de toda empresa comercial es la compra y ventas de bienes y servicios; de aquí viene la importancia del manejo de inventario por parte de la misma. Este manejo tanto físico como contable permitirá a la empresa mantener el control oportunamente, así como también conocer al final del periodo de su actividad, un estado confiable de la situación económica de la empresa. **Ref. (Ver ilustración 2 de anexos)**

2.2.1 Definición e importancia

Definición

“El inventario es el conjunto de mercancías o artículos que tienen las empresas para comerciar, permitiendo la compra, venta o la fabricación antes de su venta, en un periodo

económico determinado. Los inventarios forman parte del grupo de activos circulantes de toda organización”¹⁶.

Importancia

La administración de inventario consiste en mantener disponibles estos bienes al momento de requerir su uso para la venta, basados en políticas que permitan decidir cuándo y en cuánto reabastecer el inventario.

La administración de inventarios se centra en cuatro aspectos básicos:

- 1 Número de unidades que deberán adquirir en un momento dado.
- 2 En qué momento debe producirse el inventario.
- 3 ¿Qué artículos del inventario merecen atención especial? y
- 4 ¿Podemos protegernos de los cambios en los costos de los artículos en inventario?

La administración de inventarios consiste en proporcionar los inventarios que se requieren para mantener la operación al costo más bajo posible.

2.2.2 Objetivos de la Administración de Inventarios

El objetivos de los inventarios, tiene dos aspectos que se contraponen uno es minimizar la inversión del inventario, puesto que los recursos que no se destinan a ese fin, y se pueden invertir en otros proyectos aceptables que de otro modo no se podrían financiar y el otro es

¹⁶ Ramírez, José. (2006). Sistema de Gestión. España: Editorial-MARACAIBO

que la empresa cuente con inventario suficiente para hacer frente a la demanda cuando se presente y para que las operaciones de comercialización y venta funcionen sin obstáculos.

Estos dos aspectos son conflictivos, ya que reduciendo el inventario se minimiza la inversión, pero se corre el riesgo de no poder satisfacer la demanda de las operaciones de la empresa. Si se tienen grandes cantidades de inventario, se disminuyen las probabilidades de no poder satisfacer la demanda y de interrumpir las operaciones de producción y venta, pero también se aumenta la inversión.

La administración de inventarios tiene entonces como meta, conciliar o equilibrar los siguientes objetivos:

- Maximizar el servicio al cliente.
- Maximizar la eficiencia de las unidades de compra y producción
- Minimizar la inversión en inventarios.
- Mantener el nivel de existencias de productos terminados de acuerdo con la demanda de los clientes, para así dar un servicio de entrega oportuna
- .Descubrir a tiempo los productos que no tienen movimiento y los que están deterioradas o son obsoletos para la venta.
- Estar alertas a las demandas el mercado

2.2.3 Función de los Inventarios

Los inventarios hacen parte fundamental en el desarrollo interno de una organización cualquiera que sea su actividad económica o no económica a la que se dedique, puesto que gracias a su buen manejo podemos implementar una flexibilidad en las operaciones que

realizamos en cuanto al control en la fabricación y comercialización de mercaderías; por lo tanto, son tomados como una necesidad en la organización para el control oportuno de sus actividades.

Entre las funciones encontramos las siguientes:

- * Eliminación de irregularidades en la oferta
- * Satisfacer la demanda anticipada.
- * Suavizar los requerimientos de producción.
- * Desacoplar los componentes del proceso producción-distribución.
- * Proteger contra falta de artículos.
- * Tomar ventaja de los ciclos de órdenes.
- * Ayudar contra incrementos de precios o aprovechar los descuentos por cantidad.
- * Permitir la realización de las operaciones.

2.2.4 Sistema de Inventarios

El control de los Inventarios es realizado mediante dos sistemas: Sistema de inventarios permanente y Sistema de inventarios periódico.

2.2.4.1 Sistema permanente

O también llamado perpetuo, permite un control constante de los inventarios, al llevar el registro de cada unidad que ingresa y sale del inventario. Este control se lleva mediante tarjetas llamadas Kardex, en donde se lleva el registro de cada unidad, su valor de compra, la fecha de adquisición, el valor de la salida de cada unidad y la fecha en que se retira del inventario.

De esta forma, en todo momento se puede conocer el saldo exacto de los inventarios y el valor del costo de venta. Además del control permanente de los inventarios, este sistema permite la determinación del costo al momento de hacer la venta, debido a que en cada salida de un producto, se registra su cantidad y el costo del producto.

2.2.4.2 Sistema periódico

En el sistema de inventario periódico el negocio no mantiene un registro continuo del inventario disponible. Más bien, al fin del periodo, el negocio hace un conteo físico del inventario disponible y aplica los costos unitarios para determinar el costo del inventario final. Esta es la cifra de inventario que aparece en el balance general, se utiliza también para calcular el costo de las mercancías vendidas.

El sistema periódico es conocido también como sistema físico, porque se apoya en el conteo físico del inventario. El sistema periódico es generalmente utilizado para contabilizar los artículos del inventario que tienen un costo unitario bajo. ”¹⁷

2.2.5 Métodos de valoración de inventarios

Los métodos de valoración de inventarios son técnicas utilizadas con el objetivo de seleccionar y aplicar una base específica para evaluar los inventarios en términos monetarios. La valuación de inventarios es un proceso vital cuando los precios unitarios de adquisición han sido diferentes.

Existen numerosas técnicas de valoración de inventarios, sin embargo las comúnmente utilizadas por las empresas en la actualidad son:

- Identificación Específica

¹⁷ HORNGREN, Charles T/HARRISON, Walter T/ROBINSON, Michael A. (2010).Contabilidad. México: Editorial Prentice – Hall.

- Método FIFO o PEPS (Primeras en entrar Primeras en Salir)
- Costo promedio constante o Promedio Ponderado.

2.2.5.1 LA IDENTIFICACION ESPECÍFICA

Consiste en la identificación individual de cada uno de los artículos, lo cual incrementa su grado de certeza en igual proporción al grado de complejidad de su aplicación, estudiaremos los tres métodos restantes.

2.2.5.2 METODO FIFO o PEPS (Primeras en entrar Primeras en Salir)

Comúnmente conocido como FIFO (First In, First Out), este método de valoración de inventarios se basa en la interpretación lógica del movimiento de las unidades en el sistema de inventario, por ende el costo de las últimas compras es el costo de las existencias, en el mismo orden en que ingresaron al almacén.

El método FIFO se usa para la mejora de los inventarios. Mejoran la aprobación de la gestión de la tienda ya que las operaciones de carga precoz, por ejemplo: el día 15 de cada mes se reciben las mercancías de un proveedor, que luego son revendidas. A finales de año son valoradas por el método FIFO.

2.2.5.3 COSTO PROMEDIO CONSTANTE O PROMEDIO PONDERADO

Este es un método de valoración razonable de aproximación en donde se divide el saldo en unidades monetarias de las existencias, entre el número de unidades en existencia. Este procedimiento que ocasiona que se genere un costo medio, debe calcularse por cada entrada al almacén. Algunas herramientas de este control de inventarios son:

La requisición viajera:

El objetivo de esta es el ahorrar mucho trabajo administrativo, pues de antemano se fijaron puntos de control y aprobación para que por este medio se finquen nuevos pedidos de compras y que no lleguen a faltar materiales o artículos de los inventarios en las empresas.

Existen dos sistemas básicos que se usan la requisición viajera para reponer las existencias, éstos son:

- **Órdenes o pedidos fijos.** En éste el objetivo es poner la orden cuando la cantidad en existencia es justamente suficiente para cubrir la demanda máxima que puede haber durante el tiempo que pasa en llegar el nuevo pedido al almacén.

- **Resurtidos periódicos.** Este sistema es muy popular, en la mayoría de los casos cuando se tiene establecido el control de inventarios perpetuo. La idea principal de este sistema es conocer las existencias.

2.2.6 Tipos de Inventarios

Partiendo de la necesidad de un registro de artículos y elementos que son propiedad de un individuo o una empresa, realizado de forma precisa y exacta se hace el inventario que sirve para determinar y controlar mediante un sistema lógico las actividades producción y comercialización de una empresa. Ya que las mercancías están obligadas a aparecer en la agrupación de Activos Circulantes.

A partir de esta enunciación, los inventarios pueden ser clasificados en distintos tipos o grupos como son:

- **INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS:**

Aquí se registran aquellos bienes cuya elaboración ha concluido, y han sido aprobados por los controles de calidad. Es decir que esta clase de inventarios están constituidos por todos los artículos manufacturados, aptos para la comercialización.

- **INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO DE FABRICACIÓN:**

Se refiere a aquellos inventarios compuestos por la contabilización de bienes parcialmente elaborados o manufacturados. Se registran de acuerdo a la cantidad de materiales, mano de obra y gastos de fabricación que recaerán sobre los mismos.

- **INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS:**

Se conforma por aquellos materiales utilizados para la elaboración de nuevos productos, pero que aún no han sido sometidos a proceso de transformación alguno. Se diferencian de los suministros de fábrica, en el hecho de que los primeros sí pueden contabilizarse.

- **INVENTARIO DE SUMINISTROS DE FÁBRICA:**

Está constituido por aquellos elementos utilizados para la fabricación del producto, pero que no se pueden cuantificar estrictamente. Es decir, los suministros de fábrica no se identifican como parte del artículo, aunque son utilizados en el proceso su elaboración. Esto se debe a que las cantidades manipuladas de estos suministros son intrascendentes por ejemplo, clavos, lijas, etc.

2.3 ADMINISTRACION DE CAPITAL DE TRABAJO

Una buena administración de los recursos de la empresa es fundamental para su progreso, ya que esta centra sus objetivos en mostrar los puntos claves en el manejo del capital de trabajo, para medir el nivel de solvencia y asegurar un margen de seguridad razonable para las expectativas de los gerentes y administradores.

La administración de capital de trabajo tiene como objetivo el manejo de todas las cuentas corrientes de la empresa que incluyen los activos y pasivos corrientes, este es un punto importante para la dirección y el manejo financiero, así como también los activos y pasivos circulantes para mantener un nivel aceptable.

Los principales activos circulantes a los que se les debe poner atención son la caja, los valores negociables e inversiones, cuentas por cobrar y el inventario, ya que estos son los que pueden mantener un nivel recomendable y eficiente de liquidez sin conservar un alto número de existencias de cada uno, mientras que los pasivos de mayor relevancia son cuentas por pagar, obligaciones financieras y los pasivos acumulados por ser estas las fuentes de financiamiento de corto plazo, pues cuando una empresa tiene entradas de caja inciertas, debe mantener un nivel de activos corrientes suficientes para cubrir sus pasivos circulantes.

2.3.1 Capital de trabajo

El capital de trabajo puede definirse como "la diferencia que se presenta entre los activos y los pasivos corrientes de la empresa".

Por otro lado, el autor Gerardo Guajardo, en su obra "Contabilidad Financiera" nos dice: "El capital de trabajo está conformado por aquellas partidas que habrán de consumirse o de

convertirse en efectivo en el curso normal de las operaciones corrientes (un año). En estrecha correlación, el pasivo circulante represente las deudas y obligaciones que serán satisfechas en ese mismo periodo. Una adecuada política tratará que la utilidad que genere la inversión en estos activos sea superior a los costos y riesgos que representan los pasivos que utilizan en su financiamiento¹⁸

Se puede decir que una empresa tiene un capital neto de trabajo cuando sus activos corrientes sean mayores que sus pasivos a corto plazo, esto conlleva a que si una entidad organizativa desea empezar alguna operación comercial o de producción debe manejar un mínimo de capital de trabajo que dependerá de la actividad de cada una.

En consecuencia la administración del capital de trabajo tiene variables de gran importancia que han sido analizadas anteriormente de forma rápida pero concisa , cada una de ellas son un punto clave para la administración que realizan los gerentes , directores y encargados de la gestión financiera, es recurrente entonces tomar todas las medidas necesarias para determinar una estructura financiera de capital donde todos los pasivos corrientes financien de forma eficaz y eficiente los activos corrientes y la determinación de un financiamiento óptimo para la generación de utilidad y bienestar social de la empresa.

2.3.2 Tamaño económico del lote

El tamaño económico del lote en una empresa que se dedica a la comercialización de productos de primera necesidad se refiere a la cantidad óptima del lote de productos que debe adquirir para mantener el costo y el nivel de inventario dentro de la empresa.

¹⁸ Guajardo Cantú Gerardo (2008) .Contabilidad Financiera. México: Editorial MC Graw Hill.

Definición¹⁹

El Lote Económico es aquella cantidad de unidades que deben solicitarse al proveedor en cada pedido, de manera que se logre minimizar el costo asociado a la compra y al mantenimiento de las unidades en inventario. El objetivo básico que se persigue al determinar el Lote Económico es la reducción de costos, a la vez que se responden dos preguntas claves:

- ¿Cuánto pedir?
- ¿Cuándo pedir?

Para determinar el lote económico debemos identificar cuáles son los costos asociados a los inventarios:

1. COSTOS DE COLOCACION DEL PEDIDO C1:

Este valor se considera fijo cualquiera sea la cuantía del lote, pues no están afectados por el tipo de políticas de inventarios. Está representado por el costo del formato de compra, tiempo de computador, el costo de enviar la orden de compra al proveedor, etc.

2. COSTOS DE MANTENIMIENTO/UNID DE TIEMPO C2:

Se define como el costo de mantener una unidad o artículo durante un tiempo determinado. Los artículos que se almacenan en inventario, además están sujetos a pérdidas por robo, obsolescencia y deterioro.

3. COSTOS DE QUEDARSE CORTO:

¹⁹ <http://www.monografias.com/trabajos16/manual-de-inventario/manual-de-inventario.shtml>

Cuando una empresa por cualquier circunstancia no puede cumplir un pedido, por lo general ocurren dos comportamientos, que dan lugar a dos tipos de costos:

3.1 Costos de ruptura C3:

Está representado por la falta de un artículo durante un tiempo determinado. La característica principal es que a pesar del incumplimiento, el cliente prefiere esperar.

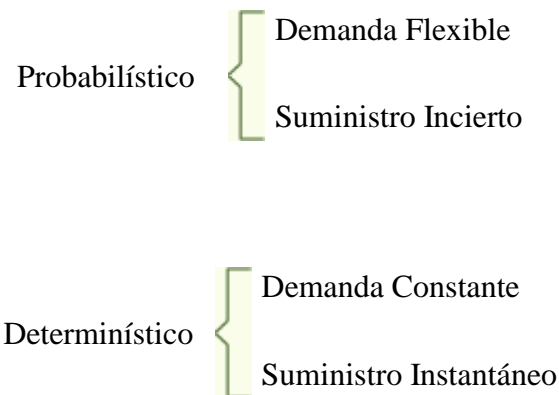
3.2 Costos de Faltantes C4:

Está representado por la falta de un artículo durante un tiempo determinado. En este caso la demanda no es cautiva, se pierde la venta y se pierde el cliente.

4. COSTOS DE SOBRESALTES C5:

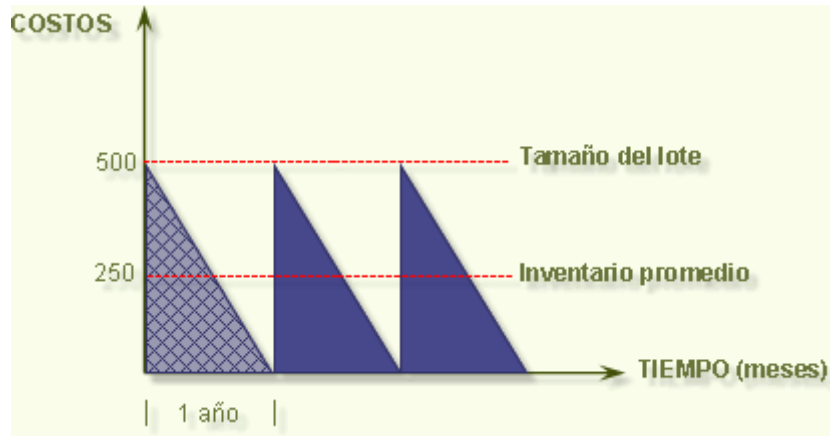
Este costo es causado por deterioro, obsolescencia, inversión ineficaz e inutilidad de un artículo o material cuando no es utilizado antes de determinado tiempo.

El cálculo del Lote Económico puede obtenerse a través de la aplicación de modelos matemáticos, cada uno de los cuales utiliza ciertos supuestos. Algunos de estos modelos son:

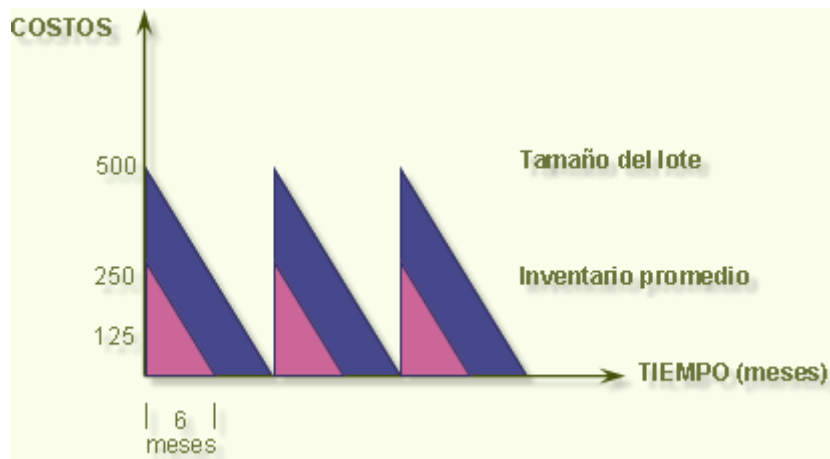


Vamos a calcular el tamaño del lote a través de la aplicación del modelo Determinístico de Harris:

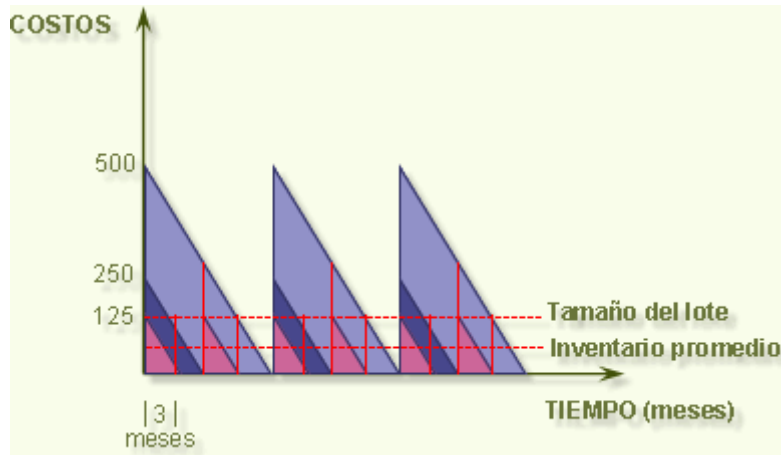
Alternativa 1



Alternativa 2



Alternativa N



De las gráficas anteriores, se puede deducir:

- Si T es grande, q (tamaño del lote) también lo es y el costo de almacenamiento es grande. En cambio n es pequeña, pues hay que hacer pocos pedidos.
- Si T es pequeño, q (tamaño del lote) también lo es y el costo de almacenamiento es pequeño. En cambio n es grande, pues hay que hacer muchos pedidos.

MODELO DE TAMAÑO DEL LOTE ECONÓMICO BÁSICO (EOQ)²⁰

Esta técnica es relativamente fácil de usar pero hace una gran cantidad de suposiciones. Las más importantes son:

1. La demanda es conocida y constante

²⁰ <http://personales.upv.es/~JPGARCIA/documentos/6InventariosDSPyL.pdf>

2. El tiempo de entrega, esto es, el tiempo entre la colocación de la orden y la recepción del pedido, se conoce y es constante.
3. La recepción del inventario es instantánea. En otras palabras, el inventario de una orden llega en un lote el mismo momento.
4. Los descuentos por cantidad no son posibles.
5. Los únicos costos variables son el costo de preparación o de colocación de una orden (costos de preparación) y el costo del manejo o almacenamiento del inventario a través del tiempo (costo de manejo).
6. Las faltas de inventario (faltantes) se pueden evitar en forma completa, si las órdenes se colocan en el momento adecuado.

Variables del modelo:

Q = número de piezas por orden.

Q^* = número óptimo de piezas por orden (EOQ).

D = demanda anual en unidades para el producto del inventario.

S = costo de preparación para cada orden.

H = costo de manejo del inventario por unidad por año.

N = número esperado de órdenes.

T = tiempo esperado de órdenes.

CT = costo total.

EJEMPLO

Sharp, Inc., una empresa que comercializa las agujas hipodérmicas indoloras en los hospitales, desea reducir sus costos de inventario mediante la determinación del número de agujas hipodérmicas que debe obtener en cada orden. La demanda anual es de 1000 unidades; el costo de preparación o de ordenar es de 10 dólares por orden; y el costo de

manejo por unidad de año es de 50 centavos de dólar. Utilizando estos datos, calcule el número óptimo de unidades por orden (Q^*), el número de órdenes (N), el tiempo transcurrido (T), y el costo total anual del inventario. Utilizar un año laboral de 250 días.

$$1. Q^* = \sqrt{\frac{2DS}{H}}$$

$$Q^* = \sqrt{\frac{2(1000)(10)}{0.50}}$$

$$Q^* = \sqrt{40000}$$

$$Q^* = 200 \text{ unidades}$$

Solución:

$$2. N = \frac{D}{Q^*}$$

$$N = \frac{1000}{200}$$

$$N = 5 \text{ órdenes por año}$$

$$3. T = \frac{\text{Número de días laborales/año}}{N}$$

$$T = \frac{250 \text{ días laborales/año}}{5 \text{ órdenes}}$$

$$T = 50 \text{ días entre órdenes}$$

$$4. TC = \frac{D}{Q}S + \frac{Q}{2}H$$

$$TC = \frac{1000}{200}(\$10) + \frac{200}{2}(\$0.50)$$

$$TC = (5)(\$10) + (100)(\$0.50)$$

$$TC = \$50 + \$50$$

$$TC = \$100$$

2.3.3 Costos de mantenimiento y de pedido

Son aquellos que están relacionados con el almacenamiento y mantenimiento del inventario durante un periodo determinado, generalmente los costes de inventario se describen como un porcentaje del valor de inventario promedio anual es decir para un minorista son el promedio de bienes comprados a sus proveedores durante un año. Estos costes varían significativamente según el sector comercial, pero siempre son bastantes altos, estos costes deben representar al 25% del valor de inventario disponible.

Los costos de mantenimiento de la inversión en inventarios se clasifican en tres grandes grupos:

- 1) Costo de adquisición o compra.
- 2) Costo de renovación o de pedido.
- 3) Costo de posesión del inventario.

Costo de Adquisición o Compra

Este costo está dado por el resultado obtenido de multiplicar la cantidad de unidades compradas por su precio unitario. Cuando un artículo es fabricado total o parcialmente por la propia empresa, la determinación de su costo ya no resulta tan simple, es preciso entonces hacer uso de métodos o criterios contables para la determinación del costo.

Costo de Renovación o de Pedido

Cada lote o pedido que se ordena a un determinado proveedor origina gastos, ya sean de tramitación, preparación de la orden de compra, transporte, recepción descarga, etc. Buena parte de estos costos son fijos, por lo cual al aumentar el volumen del pedido se reduce el costo unitario por este concepto.

Costo de Posesión del Inventario

La posesión del inventario origina una serie de gastos, algunos de ellos aparentemente poco significativos, quizá debido a ello, el costo de posesión del inventario haya sido siempre no muy conocido y a veces hasta olvidado por los analistas. Entre los conceptos de costo que son motivados por la posesión del inventario se citan los siguientes:

- Alquiler de las bodegas: Todo inventario necesita un lugar adecuado para protegerlo y guardarlo. Si la bodega es alquilada, el costo por este concepto debe aplicársele al inventario correspondiente.
- Costo de Almacenamiento: Cuando se reciben los artículos en las bodegas deben ordenarse y almacenarse adecuadamente. Algunas veces hasta se hace necesario utilizar equipo especial como montacargas o grúas para movilizarlos y colocarlos en un lugar apropiado.
- Costo de Conservación del Inventario: Existen productos que necesitan cuidados especiales para que no se deterioren mientras se encuentren en las bodegas, como por ejemplo: refrigeración, calor, engrasado, lubricación, etc.
- Control de Bodegas: Debido al movimiento de entradas y salidas constantes se hace necesario disponer de un buen sistema de control contable con el propósito de mantener los registros actualizados.
- Obsolescencia: Este costo es difícil de estimar con precisión, reviste gran importancia cuando se trata de artículos que pasan de moda con mucha facilidad. La competencia y el desarrollo tecnológico hacen que frecuentemente aparezcan en el mercado productos nuevos con ventajas adicionales en relación a los existentes en el

mercado. Esto origina una devaluación por obsolescencia en cierto tipo de inventario.

- Seguros: Es necesario proteger los inventarios por daños que puedan sufrir a consecuencia de incendios, robos o cualquier otro accidente, debido a lo cual, hay que pagar primas de seguros de acuerdo al valor asegurado de las existencias.
- Inmovilización financiera: Los fondos que se usan para financiar la inversión en inventarios tienen un costo para la empresa. Incluso, si se trata de fondos propios a la inmovilización financiera por este concepto hay que asignarle un costo - costo de oportunidad - ya que esos recursos se podrían haber desplazado en otras inversiones que produzcan cierta rentabilidad con un menor riesgo, tales como - bonos, acciones u otros valores.

Costos de Almacenamiento.

Todo material almacenado genera determinados costos, a los cuales se denomina costos de existencias; los costos de existencias dependen de dos variables; la cantidad en existencias y tiempo de permanencia en existencias. Cuanto mayor es la cantidad y el tiempo de permanencia, tanto mayores serán los costos de existencias.

Costos de pedido

El costo de pedido (CP) es el valor en peso de los costos incurridos en el procesamiento de cada pedido de compra. Para calcular el CP, se parte del costo anual de todos los costos involucrados en el procesamiento de los pedidos de compra, divididos por el número de pedidos procesados en el pedido.

CP= Costo anual de los pedidos (CAP)

Número de pedidos en el año (N)

El CAP se calcula a través de los siguientes gastos efectuados en el año:

1. Mano de obra utilizada para emisiones y procesamiento de los pedidos.
2. Materiales utilizados en la confederación del pedido (formularios, papel, sobres, entre otros).
3. Costos indirectos: gastos efectuados indirectamente, como luz, teléfono, fax, gastos de oficina, entre otras).

Calculados el CA y el CP, se obtiene el CE:

$$CE = CA + CP$$

Todos los esfuerzos para calcular y controlar las existencias se hacen para reducir al mínimo el CE

2.4 ADMINISTRACION DE LA PRODUCCIÓN

La Administración de la Producción se refiere tanto a artículos como a servicios el término Producción tiene sus raíces en los estudios de automatización de fábricas; el término Administración de las Operaciones se utiliza para reflejar aspectos más amplios.

Existen métodos analíticos que se utilizan para apoyar la administración de la producción y las operaciones; es decir, el proceso de dirigir personas y recursos para crear un producto o servicio.

Existe tres áreas funcionales en una compañía que son: las finanzas, la mercadotecnia y la producción.

Las finanzas, son responsables de encontrar fuentes de financiamiento externo y administran el capital dentro de la compañía

La mercadotecnia actúa como un intermediario con el mundo exterior, elige la forma en la que se presentan los productos al consumidor y explora hacia dónde se dirigen las preferencias de éstos.

La producción se encarga de convertir las materias primas en productos o proporcionar un conjunto específico de servicios. Para que una compañía opere con eficiencia, las actividades de estas tres áreas funcionales deben coordinarse muy cuidadosamente.

Al remontarnos al pasado de la Administración de la Producción u Operaciones podemos darnos cuenta de que existen muy pocos antecedentes sobre este tema. Algunos escritores remontan el desarrollo de la administración a lo que ellos llaman “crear un cliente”, como es el caso de Drucker.

Drucker sostiene que para conocer la naturaleza de la empresa hay que partir de su propósito, el cual es “crear un cliente”. Los mercados son creación de los empresarios, cuya acción convierte el requerimiento potencial de los hombres en demanda efectiva.

➤ **El cliente**

El cliente es quien determina la naturaleza de la empresa, qué producirá y cómo prosperará. Lo que el cliente compra no es nunca un producto sino una utilidad, lo que ese producto o servicio le aporta.

El cliente es el cimiento de toda empresa y la clave de su perduración. Es con el fin de atender los requerimientos de los clientes que la sociedad confía a la empresa el uso de recursos creadores de riqueza.

El propósito esencial de toda empresa es crear un cliente; la empresa tiene solamente cuatro funciones básicas: la comercialización, la innovación, la productividad y la ganancia, que son las funciones que producen resultados: todo el resto de las actividades son “costos”.

➤ **Comercialización**

Comercialización es un conjunto de actividades relacionadas entre sí para cumplir los objetivos de determinada empresa. El objetivo principal es hacer llegar los bienes y/o servicios desde el productor hasta el consumidor, es una función cuya responsabilidad incumbe a todos los integrantes de la empresa, no a un departamento o sector especializado.

➤ **Innovación**

Innovación es el proceso que abarca desde la generación de ideas, pasando por la prueba de viabilidad hasta la comercialización del producto o servicio. Las ideas pueden referirse a desarrollar o mejorar un nuevo producto, servicio o proceso, mejoras continuas de sus productos y procesos, reducción de los costos, creación de servicios diferentes que ofrezcan un nuevo potencial de satisfacción. La innovación puede darse en muchos campos: tecnológico, económico, social.

➤ **Productividad**

Productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. Por eso podemos definirla como el empleo óptimo, con el mínimo posible de mermas, de todos los factores de la producción, para obtener la mayor cantidad de producto de esos insumos, en las cantidades planificadas, con la calidad debida, en los plazos acordados.

➤ **Ganancia**

Ganancia es la retribución implícita a los factores aportados por los propietarios de la empresa, donde lo podemos obtener del valor del producto vendido, descontando el costo de los insumos y la depreciación, pagos a los factores contratados, tales como salarios, intereses y arriendos. Es la única prueba efectiva del buen desempeño y es también un premio frente al riesgo de la incertidumbre. Es la fuente del capital necesario para la inversión y el crecimiento de la actividad y del empleo, y también el origen de los fondos fiscales que solventan a los servicios públicos y a la actividad estatal en general.

La producción es la transformación de unos insumos en productos, donde interviene la mano de obra; ésta puede presentarse de distintas maneras, como trabajando en el proceso de conversión o transformación de forma directa (operario, ingeniero, técnico).

Funciones básicas de la administración de producción²¹

➤ Procesos

Procesos es el diseño del sistema de producción material. Donde se toma una decisión del tipo de tecnología que se utilizará, la distribución de las instalaciones, analizan el proceso, equilibrio de las líneas, control de proceso y análisis de transporte.

➤ Capacidad

Capacidad es la determinación de niveles óptimos de producción de la organización —ni demasiado ni pocos—; las decisiones específicas abarcan pronósticos, planificación de instalaciones, planificación acumulada, programación, planificación de capacidad y análisis de corridas.

➤ Inventario

Inventario es la administración de niveles de materias primas, trabajo en proceso y productos terminados. Las actividades específicas incluyen ordenar, cuándo ordenar, cuánto ordenar y el manejo de materiales.

➤ Fuerza de trabajo

Fuerza de trabajo es la administración de empleados especializados, semi-especializados, oficinistas y administrativos. Las actividades a desempeñar las podemos resumir en diseñar puestos, medición del trabajo, capacitación a los trabajadores, normas laborales y técnicas de motivación.

➤ Calidad

²¹ <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia>

Calidad es la parte encargada de garantizar la calidad de los productos y servicios que ofrece. Las actividades a desempeñar dentro de estas funciones son controlar la calidad, muestras, pruebas, certificados de calidad y control de costos.

Las actividades de la producción dentro de una empresa representan la parte más grande del activo humano y el capital dentro de la misma, la administración de operaciones tiene un gran valor como arma competitiva, como estrategia; las fortalezas o debilidades de las cinco funciones de la producción pueden significar el éxito o fracaso de una organización; este sistema está estructurado mediante un conjunto de actividades y procesos relacionados para cumplir con el objetivo de producir bienes y servicios de calidad.

2.5 SATISFACCION DEL CLIENTE²²

2.5.1 Definición

Definición de "Satisfacción del Cliente":

Philip Kotler, define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

Satisfacción del cliente es un concepto que implica como su denominación nos lo anticipa ya, a la satisfacción que experimenta un cliente en relación a un producto o servicio que ha adquirido, porque precisamente el mismo ha cubierto en pleno las expectativas depositadas en él al momento de adquirirlo. Es decir, es la conformidad del cliente con el producto o servicio que compró ya que el mismo cumplió satisfactoriamente con la promesa de venta oportuna.

²² Kotler Philip y Armstrong Gary. (2003). Fundamentos de Marketing. México: Editorial Prentice Hall. Del Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., Pág. 303

La satisfacción del cliente siempre ha sido un factor muy importante ya que resulta ser una de las metas comerciales a las cuales cualquier empresa que comercializa productos y servicios debe aspirar, dado que el cumplimiento de la misma será determinante para que el cliente vuelva a elegir el servicio, o reincida en la compra del producto en cuestión.

Cuando un producto o servicio cumple con aquello que promete y encima ofrece un precio razonable para el consumidor, éste, no dudará a la hora de volver a inclinarse por él y ni hablar si el mismo excede en demasía lo que se esperaba de él, tal situación hará que el cliente se convierta en absoluto fanático y no solo siga comprando el producto o servicio sino que además lo recomendará a su entorno.

2.5.2 Importancia

En el mundo globalizado y competitivo en el que vivimos hoy en día, donde el cliente es el rey, es fundamental conseguir que nuestros clientes estén satisfechos. Hasta la última revolución industrial ocasionada por la informática, los nuevos materiales y las comunicaciones, las empresas desarrollaban su actividad en un entorno estable, donde los clientes eran más bien pasivos al existir más demanda que oferta en el mercado.

Los ciclos del producto eran largos y la competitividad mucho menor a la actual. Ahora, el avance tecnológico ha posibilitado la superproducción de bienes y la globalización del mercado.

El cliente se aprovecha de todo lo anterior y no cabe duda de que además de ser el rey del mercado, en ocasiones se convierte en caprichoso y vicioso.

Debemos integrar la satisfacción de los clientes dentro de la estrategia de nuestra empresa y para ello debemos aprender a gestionar y medir esta satisfacción, existen algunas maneras,

tips básicos, para conseguir la tan ansiada satisfacción del cliente, como ser: que el producto ostente calidad, cumplir con la promesa de venta, ofrecer un adecuado servicio del cliente que contribuya a la solución de los inconvenientes en caso de presentarse, lo que incluye, rápida atención del problema y también el ofrecimiento de servicios adicionales, como ser entrega a domicilio, atención telefónica, garantía, entre otros.

El cliente es el que decide qué producto quiere comprar, cuándo lo quiere comprar y cuánto tiempo está dispuesto a esperar hasta que se le sirva.

La satisfacción del cliente es la parte más importante de la estrategia empresarial ya que proporciona los siguientes resultados:

- Compras repetitivas. Los clientes satisfechos vuelven a comprar el mismo producto cuando surge nuevamente esa necesidad.
- Cross buying. El cliente satisfecho compra otro tipo de productos que ofrece nuestra empresa. Por ejemplo, una persona que hace tiempo compró un frigorífico Siemens con el que ya tiene una experiencia y se siente satisfecho, cuando tenga que comprar una lavadora, seguramente optará por una de la misma marca.
- Propaganda boca a boca. Los clientes satisfechos son la mejor propaganda que puede tener una empresa, ya que al haber consumido nuestro producto y tener una experiencia con el mismo, influyen positivamente en la decisión de otros clientes potenciales. Además esta propaganda es un medio de publicidad sin coste para nuestra empresa. - Reducción de costes. Mantener un cliente satisfecho en nuestra cartera de clientes cuesta unas cinco veces menos que conseguir un nuevo cliente.
- Insensibilidad a subidas de precio. En los entornos empresariales business to business (B2B), los clientes satisfechos suelen ser poco sensibles a las subidas racionales de precio. Estos clientes, al tener una buena experiencia con nosotros,

probablemente preferirán pagar un poco más antes de arriesgarse a cambiar de proveedor.

2.5.3 Características que generan la satisfacción del cliente

La satisfacción o insatisfacción de un cliente surge a partir de su experiencia con el producto y el servicio que le ofrecemos. No todos los factores contribuyen de la misma manera a generar esta satisfacción.

Dependiendo de cómo influyen se pueden clasificar en:

- **Características básicas**

Son las partes del producto cuya presencia no genera satisfacción, pero cuya ausencia genera una gran insatisfacción.

Por ejemplo, cuando una persona se compra un coche, el hecho de que el coche tenga cuatro ruedas no genera una satisfacción, porque se da por supuesto que debe ser así. Pero si falta alguna de las cuatro ruedas el cliente estará muy molesto.

- **Características atractivas**

Son las partes del producto cuya presencia genera una gran satisfacción, pero si no está presente el cliente no las va a echar en falta. Siguiendo con el ejemplo del coche, una característica de este tipo es encontrar el depósito de la gasolina lleno cuando el cliente compra su coche nuevo.

- **Características lineales**

Entre los dos tipos de características anteriores, las básicas y las atractivas, se encuentran estas características que influyen de forma lineal en la satisfacción del cliente, es decir, cuanto mejor se cumplan, mayor es la satisfacción del cliente.

Por ejemplo, la satisfacción del cliente con el coche será mayor en la medida en que el motor consume menos, el ruido sea menor y todo funcione correctamente.

Es evidente que debemos cumplir todas las características básicas del producto.

En las lineales debemos ser competitivos y en las atractivas nos debemos diferenciar todo lo que podamos de la competencia. Hay que tener cuidado con estas características, ya que cambian con el paso del tiempo.

Hace años, un reproductor de CD en el coche era una característica atractiva, hoy en día es casi básica.

2.5.4 Beneficios de lograr clientes satisfechos

Los beneficios que toda empresa u organización pueden obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, pueden ser resumidos en tres grandes beneficios los mismos que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

Primer Beneficio:

El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.

Segundo Beneficio:

El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

Tercer Beneficio:

El cliente satisfecho deja de lado a la competencia que tiene.
Por tanto, dando este paso la empresa obtiene como beneficio ocupar un lugar determinado en el mercado y permanecer en él.

Cuadro No. 4 Beneficios para lograr clientes

Fuente Propia

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá los siguientes beneficios:

- 1 La lealtad del cliente que se traduce en futuras ventas
- 2 Difusión gratuita que se traduce en nuevos clientes
- 3 Una determinada participación en el mercado.

2.5.5 Elementos que lo conforman

La satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

➤ El Rendimiento Percibido:

Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.

Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".

En todo caso, es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar lo siguiente:

- Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.
- Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
- Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.

➤ **Las Expectativas:**

Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (por .ej.: artistas).
- Promesas que ofrecen los competidores.

En la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas.

Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra.

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos

o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente situación que es atribuible a las actividades de ventas y publicidad.

Es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar lo siguiente:

- Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.
- Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
- Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.

➤ **Los Niveles de Satisfacción:**

Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

Insatisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.

Satisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.

Complacencia: Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata. Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor. En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional.

Es por eso que las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron.

2.5.6 Beneficios de rentabilidad²³

Fórmula para Determinar el Nivel de Satisfacción del Cliente:

Para darle una aplicación práctica a todo lo visto anteriormente, se puede utilizar la siguiente fórmula:

Rendimiento Percibido - Expectativas = Nivel de Satisfacción

Para aplicarla, se necesita primero obtener mediante una investigación de mercado:

- 1) El rendimiento percibido y
- 2) Las expectativas que tenía el cliente antes de la compra. Luego, se le asigna un valor a los resultados obtenidos, por ejemplo, para el rendimiento percibido se puede utilizar los siguientes parámetros:

Excelente = 10	Bueno = 7	Regular = 5	Malo = 3
----------------	-----------	-------------	----------

En el caso de las expectativas se pueden utilizar los siguientes valores:

Expectativas Elevadas = 3
Expectativas Moderadas = 2
Expectativas Bajas = 1

Para el nivel de satisfacción se puede utilizar la siguiente escala:

Complacido: De 8 a 10
Satisfecho: de 5 a 7
Insatisfecho: Igual o Menor a 4

Finalmente, se aplica la fórmula. Por ejemplo: Si la investigación de mercado ha dado como resultado que el rendimiento percibido ha sido "bueno" (valor: 7), pero que las

²³Dirección de Mercadotecnia, de Philip Kotler, 8va Edición

expectativas que tenían los clientes eran muy "elevadas" (Valor: 3), se realiza la siguiente operación:

$$7 - 3 = 4$$

Lo que significa que el cliente está: **INSATISFECHO**

2.5.7 Satisfacción del Cliente Versus Rentabilidad:

Luego de conocer en qué consiste y el cómo determinar la satisfacción del cliente, surge una pregunta muy lógica:

¿Hasta qué punto una empresa debe invertir para lograr la satisfacción de sus clientes?

Esta pregunta es muy usual, porque en muchas ocasiones los responsables de mercadotecnia sugieren incrementar los niveles de satisfacción de los clientes disminuyendo precios o incrementando servicios. Ambas situaciones pueden mejorar los índices de satisfacción, pero a costa de disminuir las utilidades de la empresa.

Es importante recordar que si una empresa quiere lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, debe establecer una cultura organizacional en la que el trabajo de todos los integrantes esté enfocado en complacer al cliente.

2.6 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

2.6.1 Definición e importancia

Definición

Para tener una perspectiva clara de la definición de un manual de procedimientos se tomarán algunas definiciones desde distintos puntos de vista que se citarán a continuación:

Manual de procedimientos

“El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización”²⁴

Para Terry G.R. un manual es:

“Un registro de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”²⁵

De acuerdo a las definiciones citadas acerca de un manual de procedimientos es un documento que contiene un sin número de instrucciones que ayudan a una organización a estructurarse de manera adecuada, dando un método para el manejo de los recursos de la entidad ya sea a nivel corporativo o a nivel operativo haciendo con esto que las labores que se realizan en una empresa tengan un orden y secuencia lógica para la realización de las distintas tareas que se deberían cumplir en la organización, llevándolas de esta forma a ser eficientes y eficaces.

Importancia

El manual de procedimientos es muy importante en la empresa ya que contiene la información necesaria para llevar a cabo de manera precisa y secuencial, el Manual de Procedimientos reviste una gran importancia en el actuar de las empresas, ya que contiene la información necesaria para llevar a cabo de manera precisa y secuencial, las tareas y actividades operativas que son asignadas a cada una de las unidades administrativas, de la misma forma, determina la responsabilidad e identifica los mecanismos básicos para la instrumentación y el adecuado desarrollo, con el propósito de generalizar y unificar los criterios básicos para el análisis de los procedimientos que realicen las distintas unidades

²⁴ GOMEZ, Giovanni, www.gestiopolis.com/canales/financieros/articulos/26/manproc.htm

²⁵ Rodríguez, Joaquín. (2002). *Cómo elaborar y Usar los Manuales Administrativos*. Valencia: Thomson Editores S.A.

administrativas de la empresa, señalando lo que se pretende obtener con la ejecución de los mismos.

Es menester, destacar los requisitos que debe reunir la documentación que se genere en esta materia, así como los datos necesarios para analizar los manuales de procedimientos, instrucciones y estudios de diagnóstico del procedimiento. Con la implantación de estos requerimientos de información, podremos estar en condiciones de emitir juicios y dictámenes que tengan la finalidad de orientar a las unidades administrativas, en todo lo que se refiere a la instrumentación y aplicación de prácticas de mejoramiento, que obviamente contribuyan a incrementar la eficiencia y eficacia operativa de ellas. De igual forma, permite conocer los mecanismos útiles para la realización de las actividades de la administración, nos proporciona esquemas o panoramas, sobre los que sustentan las acciones que se realizan en la dependencia y que refleja una actitud de la dirección.

2.6.2 Objetivo del Manual de Procedimientos

La existencia de un manual de procedimientos sirve para que la administración aumente la posibilidad de que los empleados utilicen los sistemas y procedimientos prescritos al llevar a cabo sus tareas.

El manual ofrece además al personal una guía de trabajo, guía que resulta particularmente valiosa para orientar a los nuevos empleados.

OBJETIVOS

1. Presentar una visión amplia de cómo opera la organización
2. Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.
3. Definir la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo
4. Describir gráficamente los flujos de las operaciones.

5. Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a su unidad orgánica.
6. Optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

2.6.3 Contenido de un Manual de Procedimientos

Contenido del manual de procedimientos

1. Título y código del procedimiento.
2. Introducción: Explicación corta del procedimiento.
3. Organización: Estructura micro y macro de la entidad.
4. Descripción del procedimiento.
 - 4.1. Objetivos del procedimiento
 - 4.2. Normas aplicables al procedimiento
 - 4.3. Requisitos, documentos y archivo
 - 4.4. Descripción de la operación y sus participantes
 - 4.5. Gráfico o diagrama de flujo del procedimiento
5. Responsabilidad: Autoridad o delegación de funciones dentro del proceso.
6. Medidas de seguridad y autocontrol: Aplicables al procedimiento.
7. Informes: Económicos, financieros, estadísticos y recomendaciones.
8. Supervisión, evaluación y examen: Entidades de control y gestión de autocontrol.
9. Justificación del contenido manual de procedimientos frente al control interno

Estos manuales, se desarrollan para cada una de las actividades u operaciones que tengan que ver con los procesos administrativos y operativos, de acuerdo con los lineamientos y exigencias establecidas por la ley.

Dependiendo de estos elementos la aplicación se daría en el momento de plantear y justificar:

- El establecimiento de objetivos
- La definición de políticas, guías, procedimientos y normas.
- La evaluación del sistema de organización.
- Las limitaciones de autoridad y responsabilidad.
- Las normas de protección y utilización de recursos.
- La aplicación de un sistema de méritos y sanciones para la administración de personal.
- La generación de recomendaciones.
- La creación de sistemas de información.
- El establecimiento de procedimientos y normas.
- La capacitación continua al personal.

2.6.4 Contenido de un Manual de Procedimientos

CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
TEXTO	DIAGRAMA	FORMAS
<p>- En este punto se describirá el proceso que deber ser enumerado en orden cronológico las operaciones del cual está compuesto, así como también quién debe ejecutarla, cómo, cuándo, dónde y para qué se debe ejecutarla. Además se debe señalar quien es el responsable, el objetivo y las políticas que se deben aplicar.</p>	<p>- En este punto va las clasificación de las gráficos que se presentan en forma esquematizada, en dónde se detalla la información sobre lo que significa o las actividades que realiza. Algunos autores definen los diagramas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un esquema de ruta • Diagrama de flujo • Cuadro de procesos • Gráfico de operaciones • Carta de procesos 	<p>-Las Formas son necesarias porque nos permite manejar la información dentro de un manual de procedimientos, para dar a conocer la secuencia de actividades que desarrollan en un área o los procesos que se siguen para describir o explicar en forma detalla la manera de llenarlas como son los documentos.</p>

Cuadro No. 5 Contenido de un Manual de procedimientos

Fuente Propia

Dentro del manual de procedimientos existen tres secciones que son:

- **Texto**

En este punto se describirá el procedimiento, enumerando en orden cronológico las operaciones de que se compone, en qué consiste cada operación y quien debe ejecutarla, cómo, cuándo, dónde y para que debe ejecutarse. Además señalar quien es el responsable, el objetivo que se persigue con su ejecución y las políticas que deberán aplicarse.

- **Diagramas**

Dentro de esta sección va la clasificación de las gráficas administrativas que se presentan en la forma esquematizada información relativa es inherente a algún tipo de actividad. Algunos autores lo definen:

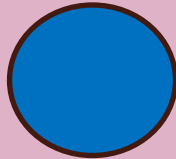




- Como cuadro de procesos
- Esquema de ruta
- Diagrama de flujo
- Gráfica de operaciones
- Carta de flujo de procesos

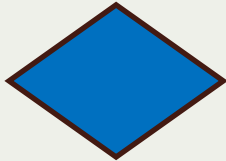
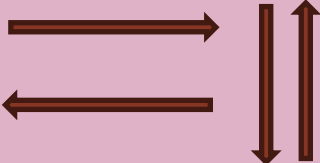

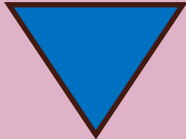

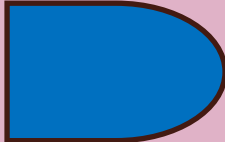

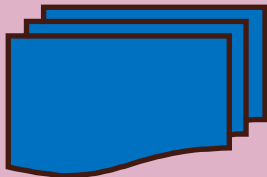
- **Formas**

La mejor parte de información que se maneja dentro del manual de procedimientos, está constituido por formas que se utilizan en el proceso que se describe, añadiendo además una explicación detallada sobre la manera de llenarlas.

Pues las formas ayudan a simplificar los pasos de una actividad que se dan dentro de una empresa en una determinada área.

2.6.4.1 Simbología de los diagramas de flujo

SIMBOLOGIA DE DIAGRAMAS DE FLUJO		
SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	CONECTOR	Representa la conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del lejano del mismo
	CONECTOR DE ENTRADA Y SALIDA	Cada conector debe identificarse con otro cuyo número sea el mismo para el envío que para la recepción
	TERMINADOR	Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar. Es necesario escribir dentro del símbolo la palabra inicio o final.
	PROCESO	Tarea o actividad llevada a cabo durante el proceso, y puede tener muchas entradas pero una salida
	DATOS	Situamos en su interior la información necesaria para alimentar una actividad

	DECISIÓN	Representa la comparación de dos o más datos, tiene dos salidas de información falso o verdadero
	LINEA DE UNIÓN	Indican el sentido de la información obtenida y su uso posterior en algún proceso subsiguiente
	CONECTOR DE PAGINA	Indica el enlace de dos partes de un diagrama en las páginas
	ARCHIVO DEFINITIVO	Indica que se guarda un archivo en forma permanente
	ARCHIVO TEMPORAL	Indica que se guarda un archivo durante un periodo establecido
	RETRASO	Significa una espera o un paso por agenda o la llegada de alguna cosa de quien se dependa para proseguir al proceso
	DOCUMENTO	Se utiliza para hacer referencia a la consulta
	MULTIDOCUMENTO	Se utiliza para representar varios documentos

2.6.5 Metodología para el estudio de procedimientos

La metodología propuesta para el estudio de procedimientos comprende las siguientes etapas:

➤ **Planeación del estudio**

En esta fase se definirá la naturaleza del problema, esto permitirá fijar las bases para determinar los objetivos, además de proporcionarnos los elementos de juicio para decidir la formulación y ejecución del plan de trabajo es conveniente precisar con toda claridad los problemas que hayan sido detectados.

➤ **Investigación de la situación actual**

En esta fase se obtiene una visión del procedimiento tal como se desarrolla, incluye básicamente:

- Recopilación de la información. Consiste en obtener una descripción detallada de cómo se desarrollan las operaciones que integran el procedimiento y el tiempo de ejecución de las mismas.

- Registro y documentación del procedimiento actual. En este punto se registrará el proceso actual que sigue la organización con respecto a sus actividades haciéndolo en forma ordenada y éste deberá ajustarse a la siguiente estructura.

- Introducción
- Objetivos del procedimiento
- Diagrama de flujo de actividades
- Descripción del procedimiento
- Formas e instructivos
- Apéndices
 - Hojas de operación
 - Cuadros comparativos
 - Conclusiones generales

➤ **Obtención de la aprobación correspondiente**

Una vez documentado el procedimiento actual, se procederá a obtener la aprobación de los responsables de la operación.

➤ **Análisis de la información**

Concluida la fase de investigación, se procederá a realizar un examen crítico a través de:

- Análisis. Aquí se deberá diferenciar lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer, mientras más críticas se hagan y más ideas se aporten, existe mayor probabilidad de descubrir lo que se necesita dentro del proceso.
- Diagnóstico. Es el medio que se utiliza para informar a los usuarios del procedimiento, los resultados del análisis y crítica de la información.

➤ **Diseño de procedimientos**

Una vez concluido el análisis de la información, se sugerirá las modificaciones pertinentes de acuerdo al estudio realizado y éstos podrían ser:

- Diseño de nuevas formas
- Reportes
- Registros
- Creación y supresión de archivos
- Eliminación de operaciones innecesarias
- De Creación de nuevos controles

Esta metodología tiene por objetivo establecer una base normativa para el estudio de procedimientos.

CAPITULO

III

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Las actividades a realizarse para la búsqueda de información se iniciarán con la ayuda de las técnicas de observación a cada uno de los procesos que realizan los colaboradores en la ejecución de sus tareas. La encuesta está dirigida a los clientes para evaluar el desempeño del personal de ventas. La investigación que se realizará se considera que es de aplicación práctica, pues con la ayuda del software especializado en tabulación de información se procederá a emitir el análisis y las recomendaciones técnicas como posibles alternativas para ayudar a la toma de decisiones en el momento de planificar la adquisición de mercadería, ofreciendo al cliente calidad y variedad del producto y/o servicio al obtener determinado artículo.

3.1 Métodos científicos

Los métodos científicos son los pasos o etapas que se deben dar para los procesos de una investigación, estos pueden ser empíricos o teóricos.

3.1.1 METODOS EMPIRICOS.

Son el hecho, la observación, la medición y el experimento

El hecho es el fundamento de la teoría porque a partir de esta se construye una explicación a la realidad.

La observación es el primer procedimiento de carácter empírico, en el cual pueden distinguirse:

- El objeto de la observación
- El sujeto de la observación
- Los medios para la observación

- Las condiciones de la observación y
- El sistema de conocimientos a partir del cual se formula la finalidad de la observación y se interpretan los resultados de ésta.

Observar no es pasar la vista por encima, sino buscar unos elementos de juicio siguiendo un orden conceptual, ya que el que unos "datos" desnudos constituyen elementos de juicio o pruebas presupone ya que habrán de funcionar dentro de cierto marco inferencial: por diversas razones, el acopio de datos a ciegas es probablemente imposible, puesto que, incluso a los niveles mínimos de la percepción, existe siempre, ya funcionando, algún marco racional selectivo.

La medición: consiste en observar y registrar minuciosamente todo aquello que en el objeto de estudio seleccionado y de acuerdo con la teoría, sea relevante. Los registros obtenidos de la medición son datos que se pueden aplicar utilizando operaciones lógico matemáticas, y que pueden pertenecer a la escala nominal, ordinal, de intervalo o de razón. La información así obtenida puede ser de carácter cualitativo y cuantitativo.

El experimento: puede definirse como el procedimiento diseñado para manipular variables en condiciones especiales que permitan poner en juego algunas variables para observar su comportamiento y lograr así descubrir la esencia de un objeto de estudio.

3.1.2 METODOS TEORICOS

Problemas e hipótesis

El trabajo científico siempre implica el compromiso entre teoría y experiencia, ya que ningún acto empírico del investigador está libre de ideas preconcebidas, aunque toda idea científica debe ser comprobada y demostrada.

Problemas e hipótesis: el proceso de investigación se inicia con un problema. Sin embargo, no toda formulación que designa un problema puede ser investigado por la ciencia. Para que un problema pueda investigarse debe ser formulado adecuadamente. Existen ideas según las cuales la observación de cualquier hecho de la realidad puede o no transformarse en problemas de investigación; al principio es vagas y confusas, pero luego después de mucha reflexión y de una relación continua con el objeto de investigación, se puede lograr una formulación clara de la situación problemática.

3.2 Técnicas e instrumentos de para recolección de datos

Los métodos de investigación que se utilizaron en el presente proyecto son inductivo, deductivo, de síntesis, comparativo y estadístico; ya que nos permitirá evaluar la situación actual, contrarrestar las debilidades y poder tabular la información generando las respectivas recomendaciones. La técnica que se va a emplear para recolectar la información es la encuesta.

La misma que se la realiza a la propietaria de Abastos Mi Tío S.A. , conformada por varias preguntas para obtener información a cerca de todas las áreas de la empresa.

3.3 Tratamiento de la información

La información que se analizará para sustentar lo establecido en las hipótesis debe seguir el siguiente procedimiento:

- Diseño del cuestionario de encuesta
- Aplicación del instrumento
- Recopilación y tabulación de la información
- Análisis de la información

- Verificación de las hipótesis

3.4 Técnicas para la elaboración de Procedimientos

Las técnicas a manejar para obtener una información completa y determinar la situación de la empresa se detallarán en el siguiente cuadro:

TÉCNICAS PARA LA ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS		
INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL	ENTREVISTA DIRECTA	OBSERVACIÓN DE CAMPO
Se la utiliza para seleccionar y analizar los documentos físicos o electrónicos que contienen información que sea importante para saber de qué forma se llevan a cabo los procedimientos de la empresa. Tomando en cuenta documentos tales como: base legal, reglamentos, las operaciones administrativas y financieras, etc.	Es una técnica que permite realizar una reunión con cada uno de los miembros de la empresa, de acuerdo a la jerarquía descendente, mediante preguntas previamente elaboradas, para aplicar de acuerdo al cargo que desempeñen y así obtener la información necesaria, que nos permitirá saber si ésta es verídica o no.	Se la realiza visitando el lugar donde se realizan actividades de trabajo como: oficinas, talleres, bodegas y observar como desempeñan sus funciones cada empleado y así verificar si la información que se obtuvo con los otros métodos siguiendo paso a paso todos los procedimientos de principio a fin.

Cuadro No. 6 Técnicas para la elaboración de procedimientos

Fuente Propia

3.5 Población y muestra

Población

La población de esta investigación está constituida por el conjunto de las personas a las cuales se va a estudiar la variable o evento.

Una población de unidades es un grupo de entidades que tienen características cuantificables en común, estas unidades podrían ser personas o productos los mismos que tienen características similares o diferentes y son para un fin común como es el de consumo. La característica cuantificable puede ser una variable continua o discreta.

La población en estudio es finita y corresponde a las diferentes áreas de la empresa ABASTOS MI TIO

Muestra

Como la población es finita para el estudio se empleará la totalidad de la población que corresponde a el área de compras, ventas, control de mercaderías y talento humano.

CAPITULO

IV

CAPITULO IV

SITUACIÓN DIAGNOSTICA DE LA EMPRESA

4.1. ASPECTOS GENERALES

Abastos Mi Tío S.A. es una empresa con reconocimiento y posicionamiento gracias a sus precios bajos y variedad de producto; la misma que se dedica principalmente a la comercialización de productos de primera necesidad, la variedad de productos que posee y en el mercado competitivo en el que se mantiene, presenta falencias en el registro y control de mercadería; ya que el control es muy ambiguo.

Por ello la empresa requiere de un proceso efectivo donde se controle la mercadería que ingresa y la que sale de las bodegas, así se evitarían los problemas que se presentan a menudo, los cuales son: que se agote la existencia de algún artículo y ocasione caos para el área donde se está necesitando. También se evitaría que cualquier mercadería fuese hurtada y no se note su ausencia.

El control de inventario es un factor que influye en la reducción de costos de las empresas, por tal motivo se debe tener en cuenta este aspecto tan importante, para obtener mejores utilidades y beneficios para la organización. La base de toda empresa comercial es el control de los productos que entran y salen; por eso es importante el manejo del inventario en esta empresa. Este manejo permitirá a la empresa mantener el control oportuno y conocer al final del periodo, un estado confiable de la situación económica real de la empresa. Actualmente se puede afirmar que el proceso de contar y registrar datos financieros se desarrolla de una manera más simple y sencilla con el apoyo del contador, pero, es preciso aclarar que se siguen rigiendo por los principios establecidos para ejecutar la contabilidad empresarial.

4.1.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA

La empresa Abastos Mi Tío S.A. es de propiedad del Señora Sara Bolaños, quien comenzó como un abasto pequeño en donde se ofrecía productos de primera necesidad para el público en general.

Con el pasar de los años y por la creciente demanda existente en el Cantón y la falta de un lugar adecuado para que los consumidores se sientan a gusto al momento de realizar sus compras, su propietaria decidió hacer una fuerte inversión ubicarse en un nuevo lugar, y a la vez ampliar esta empresa en donde se ofrece comodidad, amplitud y una variedad de productos, para cubrir la demanda de sus clientes para que no tengan que buscar sus productos en otros lugares y estén satisfechos.

Esta empresa anteriormente era de propiedad de los padres de la Señora Sara Bolaños, pero desde el año 2005 paso a ser de su propiedad, está legalmente constituida y está ubicada en la avenida Eugenio Espejo y avenida Teodoro Gómez de la Torre en la ciudad de Ibarra de la provincia de la Imbabura.

Actualmente la empresa cuenta con ocho empleados distribuidos en forma general en las diferentes áreas del local.

4.1.2 Objetivos de la Empresa Abastos Mi Tío S.A.

- Ofrecer productos a precios bajos competitivos en el mercado.
- Garantizar la calidad de los productos y servicios ofrecidos a los clientes.
- Afirmar la permanencia de la empresa en el mercado, garantizando su solidez económica y social.
- Reconocer, valorar y desarrollar el potencial del equipo humano con el que cuenta.

4.1.3 Valores institucionales

En una organización los valores son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes y dependen de la naturaleza de la organización (su razón de ser), del propósito para el cual fue creada (sus objetivos) y de su proyección en el futuro (su visión). Para ello deberían inspirar las actitudes y acciones necesarias para lograr sus objetivos.

Valores institucionales de la empresa Abastos Mi Tío S.A.

VALORES INSTITUCIONALES DE ABASTOS MÍ TIO S.A.

HONESTIDAD.- Proceder con honradez e integridad en las actitudes diarias buscando ser ejemplo para los demás

EFICIENCIA.- Ofrecer productos de primera necesidad y en buen estado

RESPONSABILIDAD.- Cumplir con toda la normativa establecida por la ley.

RESPECTO.- Sostener y promover permanentemente las relaciones humanas dentro y fuera del trabajo, con los clientes, proveedores, jefes y compañeros.

LEALTAD .- Demostrar en su trabajo un sano y franco sentimiento de identificación del nombre, prestigio e interés de la empresa.

4.1.4 Personal de la empresa

Gerente propietaria	SRA SARA BOLAÑOS
CONTADOR	1 persona
CAJEROS	3 Personas
PERCHADORES	2 Personas
BODEGA	2 Personas
SERVICIOS VARIOS	1 Persona

4.1.5 Principales Proveedores

- NESTLE
- COLGATE PALMOLIVE
- CORDIALSA
- CONFITECA
- DANEC
- DISANCO
- LA FABRIL
- LEVAPAN
- GRANOS DEL CAMPO
- CORPORACIÓN FAVORITA
- ARROCERA EL REY
- LA TRONCAL

4.1.6 Principales Competidores

- EL OFERTÓN
- ALMACENES AKI
- COMERCIAL CASANOVA
- COMERCIAL SANTA MARIA
- SUPERMERCADO SU DESPENSA
- COMISARIATO MUNICIPAL
- ABASTOS EN GENERAL

4.1.7 Análisis FODA de la empresa Abastos Mi Tío S.A.

	FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO EFE	PESO	CALIF	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Excelente calidad de servicios	0,09	3	0,27
2	Variedad de productos	0,18	4	0,72
3	Precios accesibles	0,14	4	0,56
4	Buenas relaciones humanas con los clientes Y consumidores	0,10	4	0,40
5	Innovadores	0,06	3	0,18
6	Apoyo a la comercialización de productos nacionales	0,07	3	0,21
DEBILIDADES				
1	No se dispone de un direccionamiento En el control interno	0,09	1	0,09
2	Existe limitación en la utilización de programas contables	0,12	2	0,24
3	Hay deficiencia en el control interno porque No existen manuales de políticas y procedimientos Contables de compras, ventas e inventarios	0,08	2	0,16
4	La distribución de funciones no es la adecuada	0,07	1	0,07
	TOTAL	1,00		2,90

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO EFE		PESO	CALIF	TOTAL PONDERADO
OPOSRTUNIDADES				
1	Ampliación del mercado	0,08	1	0,08
2	Captar nuevos segmentos de mercado	0,09	2	0,18
3	Rápido crecimiento	0,15	4	0,60
4	Conseguir mejor posicionamiento en el mercado	0,12	4	0,48
5	Incrementar nuevos productos	0,07	3	0,21
AMENAZAS				
1	Crecimiento de los competidores	0,09	3	0,27
2	Aumento de los precios en la canasta familiar	0,11	2	0,22
3	La crisis económica actual	0,12	2	0,24
4	Incremento en el número de competidores	0,07	4	0,28
5	La inflación	0,10	1	0,10
TOTAL		1,00		2,66

Cuadro No. 7 Análisis FODA de Abastos Mi Tío S.A.
Fuente Propia

4.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ÁREAS DE ABASTOS MI TIO S.A.

4.2.1 Área de Compras

Según la entrevista realizada a la Sra. Sara Bolaños, Gerente propietaria, supo indicar que la función de este departamento es mantener el stock suficiente de mercadería dentro del abasto.

El objetivo principal que persigue este departamento es dotar la suficiente cantidad de producto para que no exista agotamiento de mercadería y perder clientes como también utilidades para la empresa.

El proceso que actualmente se sigue para la adquisición de la mercadería es la siguiente:

- 1- Revisar el stock que tenemos del producto en el sistema
- 2- Revisar físicamente el stock en bodega
- 3- Basarnos en un stock de mínimos y máximos, revisar que la mercadería que tenemos nos vaya alcanzar para el periodo en que el proveedor nos pueda hacer la siguiente reposición.
- 4- Revisar la rotación del producto.
- 5- Revisar los costos al momento de la adquisición del producto ya que existen diferentes proveedores con diferentes costos.
- 6- Negociar la forma de pago ya sea a 30, 60 o 90 días.
- 7- Realizar la compra al proveedor escogido.
- 8- Recibir la mercadería y verificar que esté en un buen estado.
- 9- Cargar al sistema la mercadería adquirida.
- 10- Pago a proveedores de acuerdo a la negociación.

4.2.2 Área de Ventas

La función principal que desempeña en este departamento es supervisar el correcto desempeño de los colaboradores tanto en la sala de exhibición como en la caja.

En cuanto al objetivo que se persigue es ofrecer productos de primera calidad a los mejores precios del mercado para la satisfacción de los clientes.

El proceso que sigue el funcionario en base a su experiencia es:

1. Controlar que los productos se encuentren exhibidos en percha ordenadamente
2. Facilitar a los clientes el traslado de los productos dentro y fuera del local (canastillas, carritos de supermercado) y verificar que estos se encuentren en buen estado.
3. Rápida atención en caja

4.2.3 Área de Inventarios

En esta área se controla el inventario tomando en cuenta muestras de ciertos ítems.

Nos dio a conocer que el objetivo que se persigue es mantener un control tanto en los ingresos y egresos de mercadería como también saber si han exhibido pérdidas por diferentes circunstancias tales como robo o productos caducados.

El proceso que sigue el funcionario para el desempeño de esta actividad es:

- 1- Ir al sistema y sacar un reporte de los productos que necesitamos controlar.
- 2- Verificar físicamente la cantidad del producto.
- 3- Comparar los datos obtenidos en el sistema y en el conteo físico.

4.2.4 Área de Talento Humano

La empresa no cuenta con ésta área, pero la encargada de realizar esta actividad es la Sra. Sara Bolaños, quien es la propietaria de Abastos Mi Tío S.A. la misma que supo indicar que su función es la de seleccionar y contratar al personal para el desempeño y funcionamiento de su local.


El objetivo que persigue es mantener dentro de la empresa personal capacitado y motivado para el buen desempeño de sus labores.

En cuanto al proceso que actualmente realiza la propietaria para la selección y contratación del personal es:

1. Receptar la carpeta con su respectiva documentación
2. Realizarles una entrevista
3. Darles a conocer las obligaciones y beneficios que tiene la empresa
4. En caso de ser contratados darles la respectiva capacitación dependiendo del área para la cual se le está contratando.

4.3 EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

4.3.1.1 Cuestionario de control interno

						
EVALUACIÓN PRELIMINAR CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS						
Entidad: Empresa “Abastos Mi Tío S.A.”						
Funcionario: Gerente propietaria						
No	PREGUNTAS	RESPUESTA		EVALUACION		Observación
		SI	NO	POND	CALF	
	COMPRAS DE INVENTARIOS					
1	Existen políticas y los procedimientos para la adquisición de productos		X	10	0	
2	Se revisan las políticas de compras previas a una licitación de proveedores para iniciar el proceso de requisición		X	6	0	
3	Todas las compras realizadas se ejecutan a través del proceso establecido	X		6	5	Se las realiza por otro sistema
4	Existe un control presupuestario de las compras	X		10	8	Lo realiza la gerente
5	Se usan órdenes de compras	X		10	10	Es otro sistema
6	Si las usan quien las firma y si se fechan	X		8	8	La gerente
7	Si no se usan órdenes de compra Se lleva en su lugar algún registro		X	10	6	Hay otros documentos
8	Existe alguna persona específica para preparar las solicitudes de compra	X		10	10	La gerente
9	Se hacen todas las compras sobre la base de solicitudes escritas	X		10	6	No están definidas por escrito

10	Existe un catálogo de proveedores de la empresa	X		8	7	Ellos tienen rutina de visita
11	El encargado de seleccionar los proveedores se cerciora de que son buenos en cuanto a calidades, precios y fechas de entrega	X		10	10	Si lo realiza
ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS						
12	Tiene la empresa un organigrama estructural o esquema de organización	X		10	1	No está definido por escrito
13	Se realiza la codificación a todos los productos	X		10	7	En forma manual
14	Se mantienen registros de inventarios permanente		X	10	0	No existen
15	Los registros permanentes son ajustados según los resultados		X	6	0	
16	Se deja constancia de los conteos físicos llevados a cabo	X		10	8	No está definido por escrito
17	Si los que realizan en conteo físico no pertenecen al departamento de contabilidad a quien se responsabilizan por los faltantes		X	6	0	
18	Se preparan instrucciones escritas como guía para los empleados que llevan a cabo los inventarios físicos		X	10	0	
19	Se utilizan kardex para el control de inventarios	X		10	8	No en forma continua
20	Existe un manual de procedimientos para realizar los inventarios en la empresa	X		10	10	
21	Hay alguna persona que realiza los órdenes de despacho	X		10	10	El bodeguero
22	Se comparan las facturas con los órdenes de despacho para cerciorarse que los artículos hayan sido facturados	X		10	10	Si hay un control

VENTAS DE INVENTARIOS						
23	Los pedidos de los clientes son revisados y aprobados por el dueño antes de su aceptación	X		10	10	Si para que se realice la venta
24	Se efectúan los despachos únicamente con base en las órdenes debidamente aprobadas	X		10	10	Para efectuar un control
25	Se hacen resúmenes de las facturas contra las órdenes de despacho para cerciorarse que todos los artículos enviados hayan sido facturados	X		10	8	
26	Se revisan las facturas en cuanto a su exactitud en: - Cantidades - Precios - Cálculos	X		10	10	Para efectuar un control
27	Las facturas son controladas numéricamente por el departamento de contabilidad	X		10	8	
28	Se hacen resúmenes de las facturas y los totales se pasan al departamento de contabilidad para la revisión diaria		X	8	0	
BAJAS DE INVENTARIOS						
29	Existen políticas internas para dar de baja a los productos obsoletos, dañados o caducados dentro de la empresa		X	10	0	
30	Se revisan a diario los productos para ver si están obsoletos	X		10	6	A veces
31	Existe algún registro diario que detalle esta situación	X		8	8	
32	En caso de que se encontrara este tipo de productos se da la baja	X		8	6	No está definido por escrito
33	Existe un rango de periodicidad para realizar este procedimiento	X		10	10	Es cuando dispone la gerente
				304	210	

4.3.1.1 Determinación del nivel de confianza y riesgo de control

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA

Cuestionario de aspectos generales de la Empresa: Abastos Mi Tío S.A.

Calificación porcentual	Grado de confianza	Nivel de riesgo
15% - 50%	Bajo	Alto
51% - 75%	Mediano	Moderado
76% - 95%	Alto	Bajo

Simbología:

CP	CONFIANZA PONDERADA
CT	CONFIANZA TOTAL
PT	PONDERACION TOTAL

Fórmula de Nivel de confianza

NC =	CT x 100	= NIVEL DE CONFIANZA
	PT	

NC =	210 x 100	= 69,08 %
	304	

Cálculo del Riesgo de Control

100 – NIVEL DE CONFIANZA	=	100 - 69,08 = 30,92 %
---------------------------------	----------	------------------------------

CALCULO DEL RIESGO de Auditoria

RA = NC x RC x RD, dónde RD es el riesgo de detención (15%)

$$\mathbf{RA = 0,69 \times 0,31 \times 0,15 = 0,032 = 3,2 \%}$$

Conclusión: De acuerdo al análisis hecho anteriormente, se puede deducir que:

El grado de confianza es: Mediano

El nivel de riesgo es: Bajo

4.3.1.2 Resultado de la evaluación de control interno

En la evaluación realizada a nivel general a Abastos Mi Tío S.A. se detectó que los controles no son aplicados en forma correcta por lo que el cuestionario aplicado nos muestra un nivel de confianza de 69,08% debido a que se presenta muchas falencias y debilidades en el sistema que se ha evaluado

El riesgo de control del 30,92% debido a que la empresa no cuenta con un manual de procedimientos debidamente establecidos, así como también se pudo detectar que la alta gerencia no realiza estudios para medir el desempeño, encontrar y minimizar los posibles riesgos que se pueden presentar a nivel general, además no dispone de canales de comunicación adecuados para reportar quejas, sugerencias y demás información que se puede generar tanto interna como externamente y no cuenta con indicadores de desempeño para cada área.

4.3.1.3 Análisis de las áreas de compras, ventas e inventarios

Área de compras

En cuanto a los resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario de control interno en el área de compras se pudo determinar que existen falencias estos se debe a:

- La inexistencia de un manual de procedimientos
- No existe un registro de control de actividades por parte de la alta gerencia ni por el encargado del departamento para el cumplimiento de las actividades.
- El departamento no cuenta con canales de comunicación para receptar sugerencias, reportar quejas y demás información que se pueda generar en el departamento.
- El encargado del departamento no tiene un control sobre los pedidos de mercadería a los proveedores, puesto que no es la única persona que realiza esta función ya que a veces los pedidos lo realizan otras personas que han sido designadas por la gerente.

Área de ventas

De acuerdo a la evaluación realizada en el área de ventas se pudo determinar que la empresa no cuenta con los controles suficientes y adecuados que a continuación se detalla:

- El departamento no cuenta con el número de personal adecuado para su correcto funcionamiento.
- El departamento no cuenta con un manual de procedimientos
- No se realizan evaluaciones al personal para medir su desempeño y cumplimiento de sus funciones.
- La inexistencia de políticas que limite la cantidad de dinero en caja.
- La falta de medidas de seguridad adecuadas para el traslado del dinero recaudado por las ventas, a una institución financiera.
- No existe la debida comunicación por parte de los administración para con los empleados sobre las actividades a realizarse en el departamento
- No cuenta con canales de comunicación pertinentes para reportar quejas, receptar sugerencias y demás información que puede generarse en el departamento.

Área de inventarios


En lo referente a esta área se detectaron debilidades tales como:

- La inexistencia de un sistema informático de control de inventarios

- Los ingresos y egresos de bodega no cuentan con los respaldos debidamente documentados.
- No cuenta con el número de personal adecuado y con la experiencia para llevar a cabo estas funciones.
- No existe un manual de procesos que indique como deben de manejarse las actividades para un buen funcionamiento del departamento.
- No se evalúa el desempeño del personal.
- No cuenta con una política de máximos y mínimos para el control de sus mercaderías por lo cual en ocasiones existen productos, dañados, caducados y en otras se producen faltantes.
- No se realiza un inventario al final del ejercicio económico.
- No existen restricciones adecuadas para el acceso a bodega.

4.3.2 Área de Talento Humano

4.3.2.1 Cuestionario de control interno

					
<p align="center">EVALUACIÓN PRELIMINAR CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AREA DE TALENTO HUMANO (Reclutamiento, evaluación, selección, contratación, inducción y capacitación)</p>					
<p align="center">Entidad: Empresa “Abastos Mi Tío S.A.”</p>					
<p align="center">Funcionario: Gerente propietaria</p>					
PREGUNTAS	RESPUESTA		EVALUACION		Observación
	SI	NO	POND	CALF	
RECLUTAMIENTO					
Se sigue algún proceso para el reclutamiento del personal	X		10	5	Lo básico
La empresa investiga a los aspirantes al puesto de trabajo	X		6	2	
Se realizan análisis de los puestos de trabajo a cubrir	X		6	2	
EVALUACION					
Se realizan pruebas verbales	X		10	7	Las realiza la gerente
Se realizan pruebas psicotécnicas para saber el perfil del aspirante		X	9	0	
Se realizan pruebas de conocimiento antes de contratar al personal	X		10	2	

SELECCION					
La empresa realiza preselección después del reclutamiento	X		8	1	
Utiliza algunas técnicas para selección del personal	X		8	6	A veces
Con el resultado de las evaluaciones se realiza la selección del postulante	X		7	2	Ve la persona con mas aptitud
CONTRATACIÓN					
Se realizan las entrevistas directas con los postulantes al puesto		X	10	0	
Al momento de contratar el personal se le realiza el contrato determinado por la ley	X		10	10	Si se ajusta a las leyes del código de trabajo
INDUCCION					
Se realiza el proceso de inducción al personal	X		10	8	Se le indica de que se trata el trabajo
Se realiza la inducción a todo el personal independientemente del cargo que vaya a ocupar		X	10	0	
CAPACITACIÓN					
Se realiza la debida capacitación a la personal que va a cubrir el puesto		X	8	0	
Se realizan capacitaciones internas a los trabajadores	X		10	1	Cuando lo requiere
			134	54	

4.3.2.2 Determinación del nivel de confianza y riesgo de control

DETERMINACIÓN DEL NIVEL

DE CONFIANZA

Cuestionario de Talento Humano de la Empresa: Abastos Mi Tío S.A.

Calificación porcentual	Grado de confianza	Nivel de riesgo
15% - 50%	Bajo	Alto
51% - 75%	Mediano	Moderado
76% - 95%	Alto	Bajo

Simbología:

CP	CONFIANZA PONDERADA
CT	CONFIANZA TOTAL
PT	PONDERACION TOTAL

Fórmula de Nivel de confianza

NC =	CT x 100	= NIVEL DE CONFIANZA
	PT	

NC =	54 x 100	= 40,29 %
	134	

CALCULO DEL RIESGO de Control

100 – NIVEL DE CONFIANZA	=	100 - 40.29 = 59.71 %
---------------------------------	----------	------------------------------

Calculo del Riesgo de Auditoria

RA = NC x RC x RD, dónde RD es el riesgo de detención (15%)

$$\mathbf{RA = 0,40 \times 0,60 \times 0,15 = 0,036 = 3.6 \%}$$

Conclusión: De acuerdo al análisis hecho anteriormente, se puede deducir que:

El grado de confianza es: Mediano

El nivel de riesgo es: Bajo

4.3.2.3 Análisis del área de Talento Humano

En la evaluación realizada a nivel general a Abastos Mi Tío S.A. los controles no son aplicados en forma correcta por lo que el cuestionario aplicado nos muestra un nivel de confianza de 40.29% debido a que se presenta muchas falencias y debilidades en el sistema que se ha evaluado, el riesgo de control del 59.71% debido a que la empresa no tiene un proceso debido para esta área.

Área de Talento Humano (Reclutamiento, evaluación, selección, contratación, inducción y capacitación)

Como se mencionó anteriormente la empresa no cuenta con el área de Recursos Humanos, pero según la encuesta se detectó que:

- No se sigue un proceso de reclutamiento del personal.
- No se ejecutan pruebas de aptitud antes de contratar al personal

- No se utiliza ninguna técnica para la selección de personal.
- No se realizan análisis de los puestos de trabajo a ser cubiertos.
- No se realiza capacitación a los aspirantes al puesto de trabajo
- No se efectúa un proceso de inducción al nuevo personal contratado.

CAPITULO

V

CAPITULO V

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LAS AREAS DE COMPRAS, VENTAS, INVENTARIOS Y TALENTO HUMANO

5.1 ASPECTOS GENERALES

Este trabajo estará enfocado a buscar procedimientos aptos a través de la evaluación e investigación preparar un manual de control interno para los procesos de control de inventarios, compras, ventas y talento humano de Abastos Mi Tío S.A. ubicado en la ciudad de Ibarra, pretendiendo con este manual obtener resultados significativos en su desempeño con eficiencia, eficacia y economía, indicadores indispensables para el análisis, toma de decisiones y cumplimiento de metas que son decisivos para llegar al éxito en el mundo competitivo de hoy en día.

Este proyecto aplicado al Abastos Mí Tío S.A. se originó en vista de que éste no cuenta con un proceso de control interno desde el inicio de sus actividades, la ausencia de este manual ha generado problemas de coordinación laboral, falla en el control y pérdidas en el local. La ausencia de un reglamento orgánico y funcional para las respectivas áreas del local no permite optimizar y maximizar los recursos humanos, materiales y financieros que dispone Abastos Mi Tío S.A. quebrantando la rentabilidad y liquidez de la empresa.

5.1.1 OBJTETIVOS DE LA PROPUESTA

Objetivo General

Proponer un manual de control interno que sea útil, eficaz y eficiente que sirva para optimizar las actividades y los recursos de Abastos Mi Tío S.A.

Objetivo Específico

Preparar un manual de control interno para los procesos de control de inventarios, compras, ventas y talento humano de Abastos Mi Tío S.A. ubicado en la ciudad de Ibarra, pretendiendo con este manual obtener resultados significativos en su desempeño con eficiencia, eficacia y economía, indicadores indispensables para el análisis, toma de decisiones y cumplimiento de metas que son decisivos para llegar al éxito en el mundo competitivo de hoy en día.

ACTIVIDADES

Elaborar un diagnóstico de la situación actual del negocio a través de:

- a. Revisar los procedimientos actuales para conocer el negocio
- b. Aplicar un cuestionario de control interno
- c. Determinar el nivel de confianza y riesgo de control de los procesos actuales
- d. Elaborar la propuesta de un control sistema de control interno que contiene:
 - Establecimiento de políticas
 - Establecimientos de procedimientos
 - Diagramas de flujo
 - Formularios

5.1.2 IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

La aplicación de este manual de control interno permitirá tener un plan de organización que provea una separación apropiada de responsabilidades funcionales y calidad profesional, creando en el personal que labora en la organización cualidades tales como: personalidad, conocimiento, habilidades, responsabilidad, competencias y aspiraciones.

5.2 AREA DE COMPRAS

5.2.1 Generalidades

Las compras es adquirir una cosa a cambio de cierta cantidad de dinero sea esta de aprovisionamiento o materiales, comprenden las adquisiciones y otras tantas como control de inventarios y almacenes. Por lo tanto comprar es el proceso de localización y selección de proveedores, adquisición de los productos como pueden ser materias primas, componentes o artículos terminados), luego de negociaciones sobre el precio y condiciones de pago, así como la documentación respectiva que garantiza el proceso del cumplimiento de las condiciones acordadas.

5.2.2 Funciones

Esta área es la encargada de realizar las adquisiciones respectivas con la cantidad y calidad requerida, además hacer las cotizaciones y licitaciones con los proveedores, negociando precios que le permitan a la empresa escoger el costo razonable.

➤ PRINCIPALES FUNCIONES

- Receptar los requerimientos de compra de todas las áreas de la empresa
- Solicitar las cotizaciones a varios proveedores
- Efectuar el proceso de cotización y licitación
- Elaborar un cuadro de precio de los materiales cotizados
- Revisar las órdenes de compra pendientes y dar de baja las órdenes que han sido atendidas
- Elaborar y confirmar las órdenes de compra
- Solicitar la autorización de la Gerencia para validar las órdenes de compra y proceder a la adquisición de los requerido
- Enviar las órdenes de compra a los respectivos proveedores

- Hacer un seguimiento a las requisiciones de compra de productos de todas las áreas de la empresa
- Efectuar el Reporte de requerimiento de compra a contabilidad
- Las facturas de compras ingresadas y remitidas al área de contabilidad

5.2.3 DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN

- Orden de compra
- Requerimiento de compra
- Ingreso a bodega
- Cotizaciones

5.2.4 Políticas Compras y pagos de mercaderías

ABASTOS MI TIO S.A.		
	PROCEDIMIENTO	
	COMPRAS Y PAGOS DE MERCADERIAS	Fecha: Septiembre 2013
		Página: 1
ÁREA RESPONSABLE: Departamento de compras		
POLÍTICAS:		
<ul style="list-style-type: none">• Conservar y buscar a los mejores proveedores.• Para la compra de cualquier producto se solicitará proformas de mínimo tres proveedores.• Se elegirá los productos de mejores características y de los precios más convenientes.• Toda adquisición de mercaderías deberá ser canalizada a través del departamento de compras• Las notas de pedido se dará trámite máximo en dos días.• Se recibirá las facturas que estén de acuerdo a los precios y condiciones pactadas en el pedido y en el caso de existir irregularidades de quien decide la recepción o no de las mercaderías es el Jefe de compras o la persona designada para estas funciones.• Para realizar el pago a proveedores se verificará que las facturas tengan la aprobación de la gerente o propietaria.• Se realizará un cronograma de todas las facturas pendientes de pago.• Se acordará los términos de pago a proveedores que pueden ser de 30, 60 o 90 días.• En los casos que amerite el pago de inmediato se deberá tener en cuenta la autorización de la gerente.• La forma de pago es únicamente a través de cheques.		

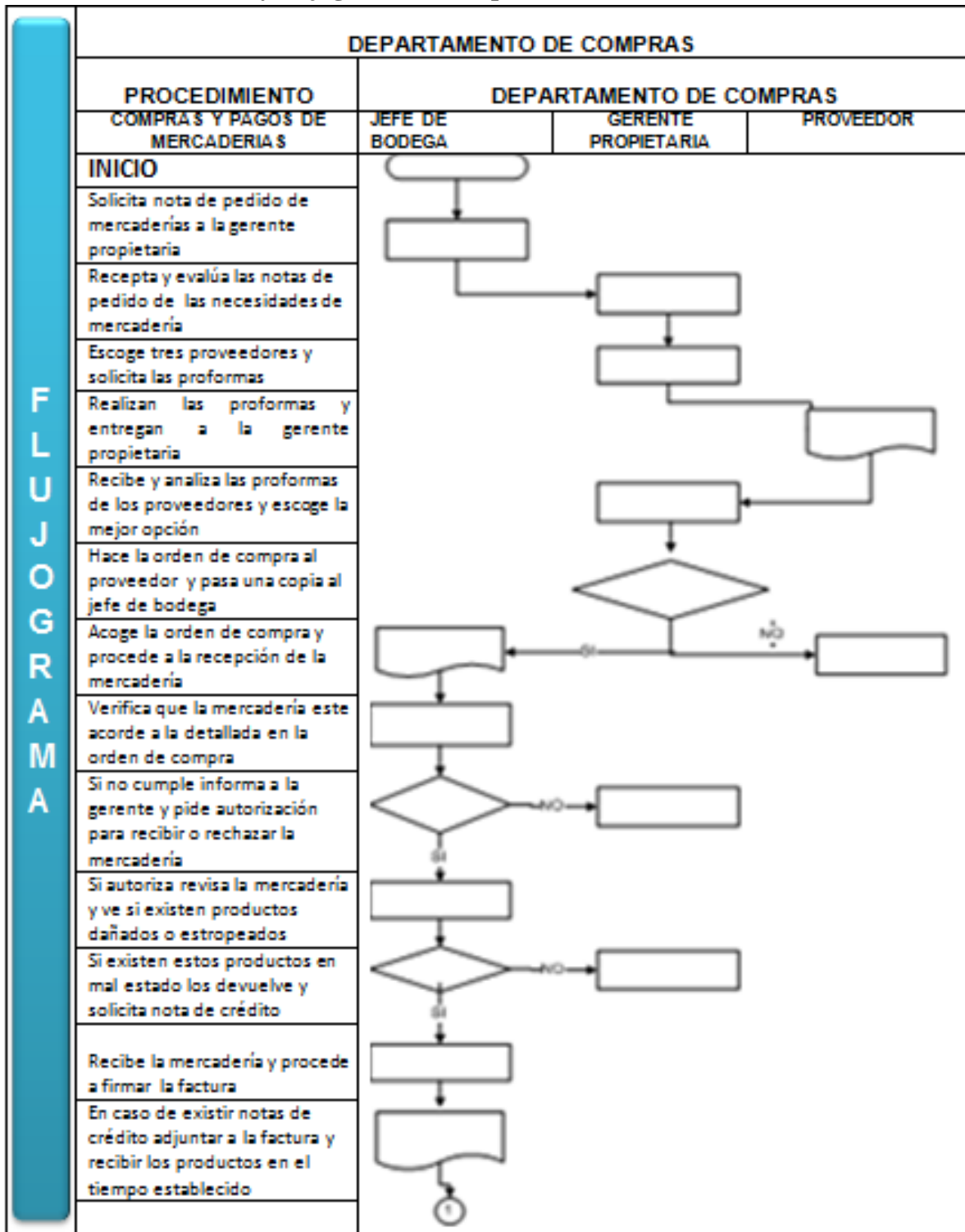
Objetivos

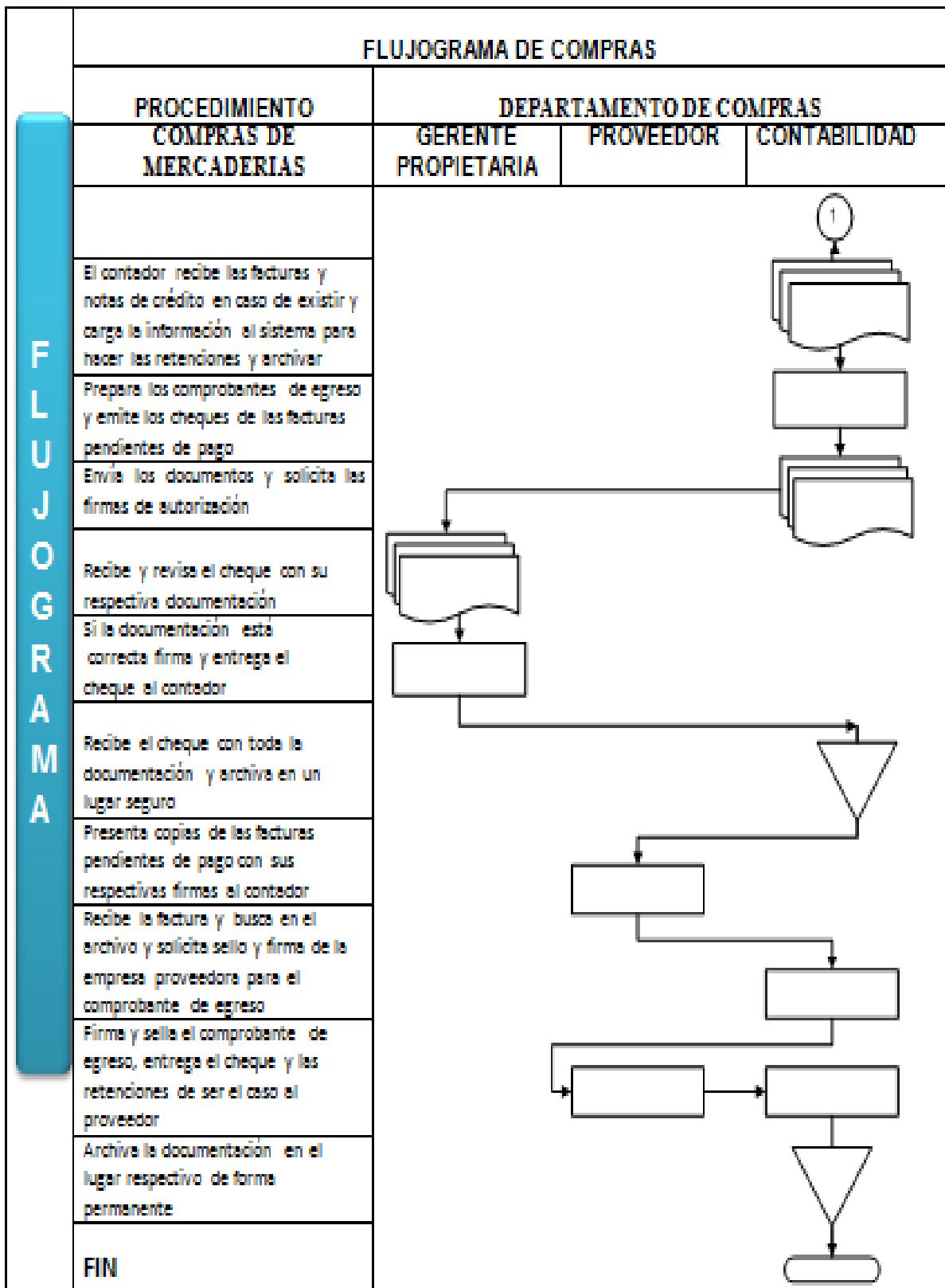
- Realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado.
- Realizar los pagos a proveedores dentro de los plazos establecidos.
- Lograr la mejor negociación con los proveedores.
- Tener las mercaderías disponibles en el tiempo que son requeridas.
- Prevenir las posibles alteraciones en precios, por inflación o escases.

Página 1

Elaborado por: Paola Cadena

5.2.5 Procedimientos y flujograma de compras





5.2.6 Formularios

El proceso que se hace es el siguiente:

➤ SOLICITUD DE COMPRA

- Las solicitudes de mercaderías deberán canalizarse a través de la Gerente - Propietaria del establecimiento comercial, mediante el formulario **“Requisición de Almacén”**.
- La Gerente Propietaria evaluará la solicitud y procederá a verificar la disponibilidad de la mercadería requerida, y en caso de la existencia del stock mínimo de las mismas, procederá con el trámite de compra.
- Para iniciar el procedimiento de compra, se deberá contar con los recursos presupuestarios suficientes en caso de ser compra de contado o sino tener muy claro el plazo de crédito para el futuro pago. En caso de no disponer de los fondos en el Presupuesto, se reducirá la cantidad de mercadería a comprar o se buscará el financiamiento necesario y oportuno.
- El responsable de la bodega será quien remita periódicamente las solicitudes de reposición de inventario de mercancías nuevas, agotadas o con existencia por debajo de la cantidad prevista, mediante memorando y formulario **“Solicitud Reposición de Inventario”**, a fin de realizar compras a gran escala para suplir o reponer las mismas.
- El responsable de la bodega, será quien evalúe el espacio físico de áreas donde se colocarán las mercaderías objeto de la compra, a fin de optimizar el espacio según las presentaciones de los envases y/o cajas.
- Las compras serán seleccionadas a partir de los criterios: mejor mercancía, calidad, precio, tiempo de entrega y descuentos.

➤ **APROBACIÓN DE COMPRA**

- La Persona Encargada de las Compras, en este caso la Gerente - Propietaria deberá elaborar los memorandos para presentar la solicitud de compras aprobada.
- La aprobación de compra podrá ser revocada únicamente por la Instancia que aprobó o por una persona designada por ella en el caso de su ausencia parcial, siempre que dicha decisión cuente con las justificaciones de lugar.
- Si el proveedor no cumple con las condiciones establecidas en la Orden de Compra, se verá en la necesidad de buscar otro que cumpla con los requerimientos del establecimiento comercial.

➤ **ORDEN DE COMPRA**

- El Encargado de Compras llevará registro de los talonarios del formulario “Orden de Compra”, y los mantendrá bajo custodia. Una vez la Gerente – Propietaria autorice la compra, entregará el formulario en blanco, al Representante de Compras.
- El Representante de Compras, completará el formulario “**Orden de Compra**”, e ingresará en registro control, en atención a orden secuencial numérico, sin excluir detalles, especificando con claridad la descripción de la mercadería, a ser adquirida, y las indicaciones del lugar de recepción y condiciones de pago. El Encargado de Compras será el responsable de velar en todo momento, por el cumplimiento de lo antes descrito para los fines de seguimiento.
- El Encargado de Compras es el responsable de entregar diariamente a la Gerente - Propietaria, un reporte de las órdenes de compras emitidas y canceladas, para fines de monitoreo y al bodeguero para fines de archivo y control en cronológico del área.

- El Encargado de Compras verificará que la **Orden de Compra**, esté debidamente firmada, previo a su distribución.
- Las Órdenes de Compras, deben firmarlas el Encargado de Compras y la Gerente - Propietaria, conjuntamente. En ausencia de uno de estos funcionarios, firmará una persona de confianza de la Gerente - Propietaria, en sustitución del funcionario ausente.
- Completada y firmada la **Orden de Compra**, el Encargado de Compras ingresará en Registro Control el estatus de firmada, realizará la distribución, como se detalla a continuación:
 - a. Original: Proveedor.
 - b. Primera copia: Expediente Proveedor como acuse de recibo, junto a copia de los documentos que sustentan la compra.
 - c. Segunda copia: Gerente - Propietaria, junto a documentos originales que sustentan la compra, a fin de diligenciar la recepción conforme de las mercaderías adquiridas, la elaboración de entradas contables y el consecuente trámite de pago y producción de registros contables, para una mejor visualización de las Cuentas por Pagar.
 - d. Tercera copia: a archivo cronológico, a fin de controlar la secuencia numérica de las órdenes emitidas. Esto así, con el objetivo de facilitar cualquier labor de investigación.
- Las órdenes de compras canceladas (anuladas) deberán archivarse en original con todas sus copias, con sello de "CANCELADO", especificando la causa de la cancelación, fecha e inicial de la persona que la autorizó, la cual se archivará en el expediente de órdenes del mes o cronológico.
- El Responsable de Compras dará seguimiento continuo a la recepción conforme y oportuna de las mercaderías adquiridas, a partir de los reportes diarios recibidos del Bodeguero.

- El Responsable de Compras elaborará y entregará a la Gerente - Propietaria, un reporte semanal del estatus de las órdenes de compras, atendiendo al orden secuencial numérico.

EJEMPLO DE ORDEN DE COMPRA

ABASTOS MI TIO

No. 0001

ORDEN DE COMPRA

PROVEEDOR: _____ RUC: _____
 DIRECCIÓN: _____ TELEFONO: _____
 FECHA DE PEDIDO: _____ FECHA DE ENTREGA: _____
 CONDICIONES DE PAGO: _____

No	ARTICULO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
GERENTE PROPIETARIA PROVEEDOR COMPRAS _____ _____			Sub Total	
			-DCTO	
			Sub Total	
			IVA 12%	
			TOTAL	

➤ **TRÁMITE DE PAGO DE COMPRAS**

- El Encargado de Compras llevará un riguroso seguimiento de las compras a crédito, a fin de que sean redimidos en su oportunidad, los pagos parciales o compromisos pendientes de pago a los proveedores, a través de la Gerente – Propietaria quien realiza siempre los pagos.
- Los Bodegueros deberán remitir diariamente al Encargado de Compras y la Gerente - Propietaria, reportes de bienes recibidos conforme, indicando la **“Requisición de Bodega”** y **“Orden de Compra”**, a que corresponden y la fecha de recepción para fines de registro y trámite de pago.
- La Gerente – Propietaria recibirá del Encargado de Compras: Orden de Compra, GR, y Factura en original, y acuse de recepción conforme, correspondientes a las mercaderías adquiridas.

➤ **CONTROL DE DOCUMENTOS**

- Por lo menos una vez cada seis meses, la Gerente – Propietaria a través de una persona de su confianza realizará revisión sorpresa a los expedientes de compras, y evaluará el cumplimiento de la política de control existente, a fin de garantizar la integridad de los mismos. Esta persona de confianza (Auditoría) deberá dejar constancia de la revisión realizada, a través de certificación en un Registro Control.

5.2.7 Asientos Contables

Dentro de una empresa que lleva contabilidad es importante registrar todas sus operaciones económicas en el libro diario y de mayor.

EJEMPLO DE ASIENTO DE COMPRAS DE MERCADERIAS MEDIANTE EL SISTEMA DE INVENTARIO PERMANENTE

05 – Septiembre.- Se realiza compras por un monto de 10.000,00, se paga con cheque No 1251 del Banco del Pichincha, y se hace la respectiva retención.

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
05-Sep-2013	Inventario de mercaderías IVA en Compras 12% 1% Retención Fuente 30% Retención IVA Bancos V/ Registro de compra de mercaderías		10.000,00 1.200,00	100,00 360,00 10.740,00

Por los gastos de compra

EJEMPLO DE ASIENTO DE PAGO DE FLETE POR COMPRAS MEDIANTE EL SISTEMA DE INVENTARIO PERMANENTE

05 – Septiembre.- Se realiza pago de flete por la compras hechas por un monto de 200,00, se paga con cheque No 1252 del Banco del Pichincha, y se hace la respectiva retención.

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
05-Sep-2013	Gasto flete 1% Retención Fuente Bancos V/Registro por pago de flete por compras		200,00	2,00 198,00

Por las devoluciones sobre compra.

EJEMPLO DE ASIENTO DE DEVOLUCIÓN EN COMPRAS MEDIANTE EL SISTEMA DE INVENTARIO PERMANENTE				
06 – Septiembre.- Si a la compra anterior se hace una devolución de 1.000,00 por mercadería defectuosa el asiento base es:				
FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
65-Sep-2013	Bancos Inventario de mercaderías 12% Retención IVA V/ Registro por devolución en compras		1.120,00	1.000,00 120,00

Por los descuentos sobre las compras.

EJEMPLO DE ASIENTO DE DESCUENTO EN COMPRAS MEDIANTE EL SISTEMA DE INVENTARIO PERMANENTE				
06 – Septiembre.- Si a la compra anterior nos conceden un descuento del 10% que equivale a 1.000,00 dólares el asiento base es:				
FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
65-Sep-2013	Inventario de mercaderías IVA Compras Descuento en Compras 1% Retención Fuente 30% Retención IVA Bancos V/Registro por descuento sobre compras		1.000,00 108,00	100,00 9,00 32,40 966,60

5.3 AREA DE VENTAS

5.3.1 Generalidades

Las ventas son el corazón de cualquier empresa, es la actividad fundamental en sí que trata de reunir a compradores y vendedores, con la finalidad de hacer lo necesario para que esta reunión sea exitosa .La venta es una especie de arte basada en la persuasión de hacer que el cliente esté convencido de la adquisición del producto que va a llevar, utilizando las técnicas y procedimientos adecuados, convirtiendo las ventajas de los productos o servicios en beneficios para los clientes.

5.3.2 Funciones

Esta área es la encargada de generar ingresos a la empresa dando una buena atención y servicio a la empresa dentro de las instalaciones de la empresa, además de canalizar la adquisición de clientes potenciales y garantizar la satisfacción óptima.

➤ PRINCIPALES FUNCIONES

- Recolectar la información sobre las necesidades del cliente
- Dar soporte y aclarar cualquier duda o queja por parte del cliente
- Solucionar los problemas
- Canalizar clientes de todo tipo
- Llamar a los clientes
- Elaborar cotizaciones
- Facturación
- Gestionar la búsqueda de nuevos clientes
- Preparar despachos de mercadería

5.3.3 DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN

- Facturas
- Cotizaciones
- Orden de requisición

5.3.4 Políticas de ventas

ABASTOS MI TIO S.A.		
	PROCEDIMIENTO	Fecha: Septiembre 2013
		Página: 1
VENTA DE MERCADERIAS		
AREA RESPONSABLE: DEPARTAMENTO DE VENTAS		
POLITICAS		
<ul style="list-style-type: none">• El jefe de ventas realizará la apertura de caja todas las mañanas a primera hora hasta las 7:1 5AM con un monto mínimo de 50 USD y un máximo de 100 USD• Todas las ventas se realizarán en efectivo• Se concederá créditos únicamente solo a los empleados del abasto con su respectiva documentación, para luego descontado en el rol de pagos al final del mes.• Los descuentos no se hará por la compra de montos mayores, sino por compra de media docena, docena y ciento o caja.• Se aceptarán devoluciones y cambios de mercadería durante las 24 horas siguientes por mal empaque• El stock mínimo en percha será de 6 unidades en algunos productos, y el monto máximo será de una caja en percha.• Los perchadores serán responsables de colocar los carritos y canastas en un lugar que no incomode al cliente• Los retiros del dinero de caja se lo hará en horas establecidas durante el día• Será de responsabilidad del jefe de ventas controlar la cantidad de dinero en caja y cumplir con la política establecida sobre el retiro del dinero en las horas establecidas.• Los perchadores serán responsables de verificar e informar al jefe de ventas diariamente sobre los productos próximos a caducar y caducados, que se encuentren en las perchas		

- El jefe de ventas será responsable de tomar las acciones necesarias para vender los productos de lento movimiento
- El jefe de ventas deberá informar a los encargados del proceso de egresos de la mercadería próxima a caducar y caducada para que se le dé su respectivo trámite
- Todo faltante de dinero recaudado por las ventas será descontado al cajero en rol de pagos a fin de mes.
- Será de responsabilidad del jefe de ventas enviar un reporte al contador al finalizar el mes de los faltantes en los cierres de caja para que se realicen los respectivos descuentos.

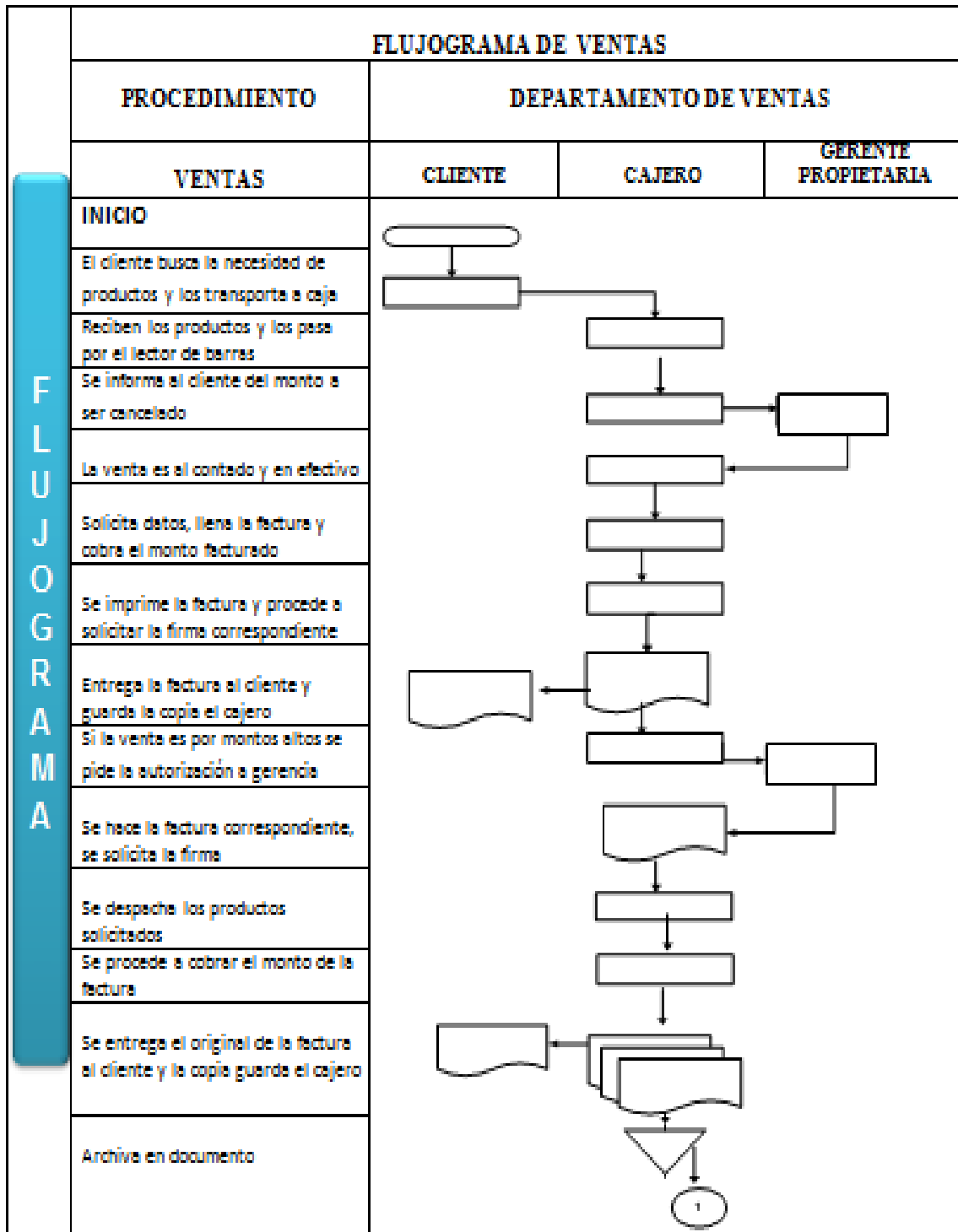
OBJETIVOS

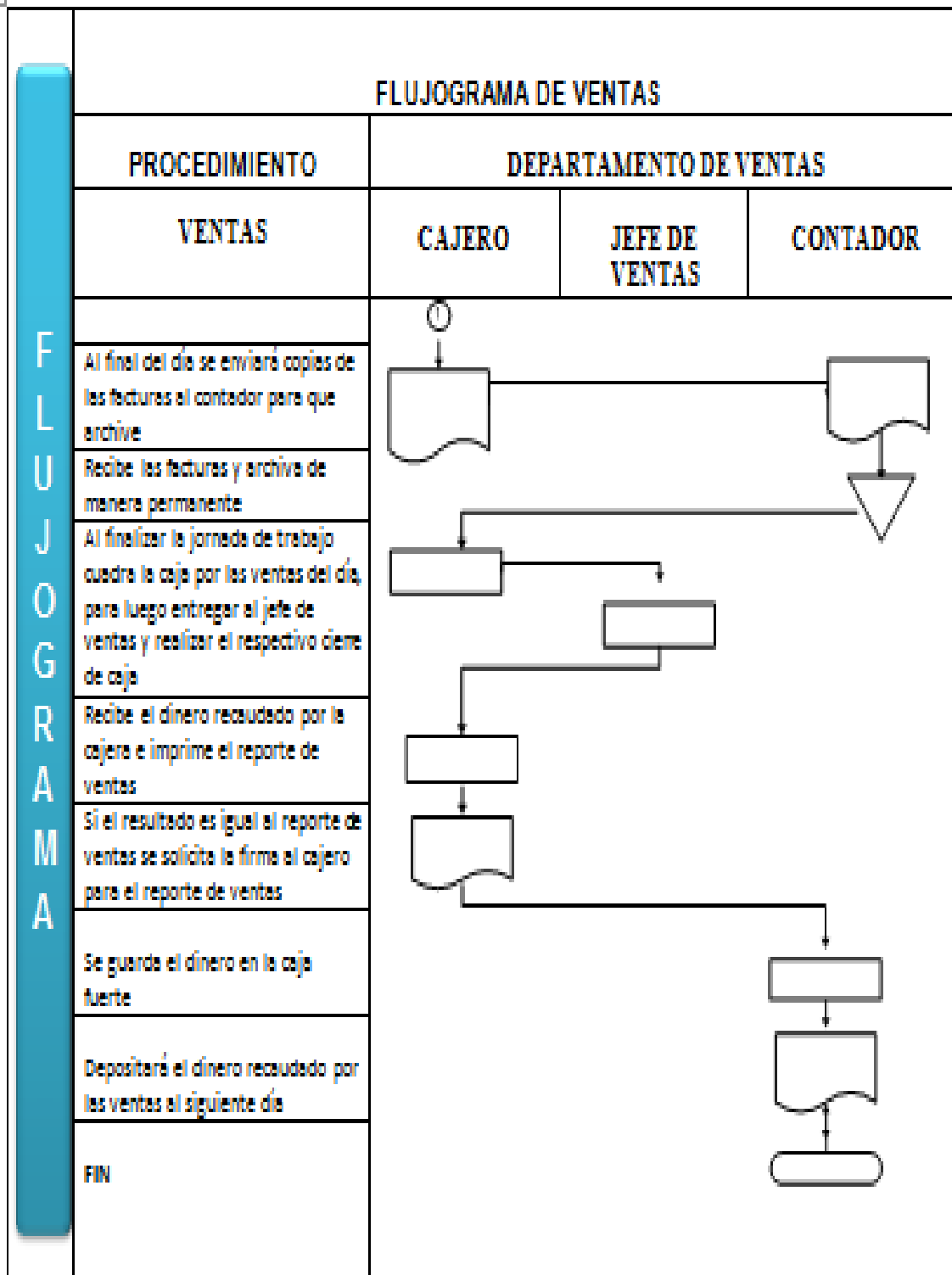
- Apoyar al departamento de ventas en la entrega oportuna y adecuada de las mercaderías a los clientes
- Verificar que las mercaderías estén en perfectas condiciones antes de realizar el despacho
- Despachar las mercaderías en el menor tiempo posible

Página 1

Elaborado por: Paola Cadena

5.3.5 Procedimientos y flujograma de ventas





5.3.6 Formularios

Los formularios que utiliza para las ventas son las facturas, en las que se registran las ventas de los productos que salen de la empresa y son adquiridos por el cliente.

5.3.7 Asientos contables

Registro de las operaciones realizadas por las ventas en una empresa.

Por las ventas.

EJEMPLO DE ASIENTO DE VENTAS DE MERCADERIAS MEDIANTE EL SISTEMA DE INVENTARIO PERMANENTE				
08 – Septiembre.- Se realizan ventas de mercaderías por un valor de 500,00 y se hace la respectiva retención, el asiento base es:				
FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
08-Sep-2013	Bancos Impuesto/ Renta anticipado 1% Ventas IVA en Ventas 12% V/ Registro por venta de mercaderías		1.000,00 12,00	892,00 120,00
08-Sep-2013	Costo de Ventas Inventario de Mercaderías V/Para registrar el costo de la venta		400,00	400,00

Por las devoluciones sobre ventas.

EJEMPLO DE ASIENTO DE DEVOLUCIÓN VENTAS DE MERCADERIAS MEDIANTE EL SISTEMA DE INVENTARIO PERMANENTE				
09 – Septiembre.- A la venta anterior nos hicieron una devolución de 100,00 por concepto de mercadería defectuosa, el asiento base es:				
FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
09-Sep-2013	Devolución en Ventas IVA en Ventas 12% Bancos V/Para registrar la devolución en ventas		100,00 12,00	112,00
09-Sep-2013	Inventario de Mercaderías Costo de Ventas V/ Registrar el ingreso de mercadería		55,00	55,00

Por los descuentos sobre las ventas.

EJEMPLO DE ASIENTO DE DESCUENTO EN VENTAS DE MERCADERIAS MEDIANTE EL SISTEMA DE INVENTARIO PERMANENTE				
10 – Septiembre.- En una venta de 100,00 dólares se les concede un descuento del 2% que equivale a 2,00 dólares, nos hacen la respectiva retención, el asiento base es:				
FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
10-Sep-2013	Bancos 1 % Retención en la fuente Descuento en Ventas Ventas IVA en Ventas V/ Para registrar el descuento en ventas		108,78 0,98 2,00	100,00 11,76

5.4 AREA DE INVENTARIOS

5.4.1 Generalidades

La base de toda empresa comercial es la compra y venta de bienes o servicios, por eso es importante el manejo del inventario por parte de la misma. Este manejo contable permitirá a la empresa mantener el control oportunamente, así como también conocer al final del período contable un estado confiable de la situación económica de la empresa. Ahora bien, el inventario constituye las partidas del activo corriente que están listas para la venta, es decir, toda aquella mercancía que posee una empresa en el almacén valorada al costo de adquisición, para la venta o actividades productivas.

5.4.2 Funciones

Esta área es la encargada del control de recepción y comercialización de las mercancías de la empresa es por ello de suma importancia conocer e implementar los mecanismos necesarios y las técnicas adecuadas para mantener el control.

➤ PRINCIPALES FUNCIONES

- Suavizar los requerimientos de los productos para satisfacer las necesidades de los clientes
- Controlar el buen manejo y distribución de los productos
- Proteger contra la falta de artículos
- Tomar ventaja contra los ciclos de órdenes
- Ayudar contra los incrementos de precios
- Aprovechar los descuentos por cantidad
- Permitir la realización y control de las operaciones

➤ **DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN**

- Kardex de mercaderías
- Comprobante de ingreso
- Comprobante de egreso
- Actas de baja
- Reporte de stock del sistema

EJEMPLO DE KARDEX

EMPRESA: ABASTOS MI TIO KARDEX DE MERCADERIAS											
ARTICULO:-----						MAXIMO:-----					
METODO:-----											
FECHA:-----						MINIMO:-----					
FECHA	DETALLE	ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIAS			
		CTO	V.UNT	V.TOTAL	CTO	V.UNT	V.TOTAL	CTO	V.UNT	V.TOTAL	

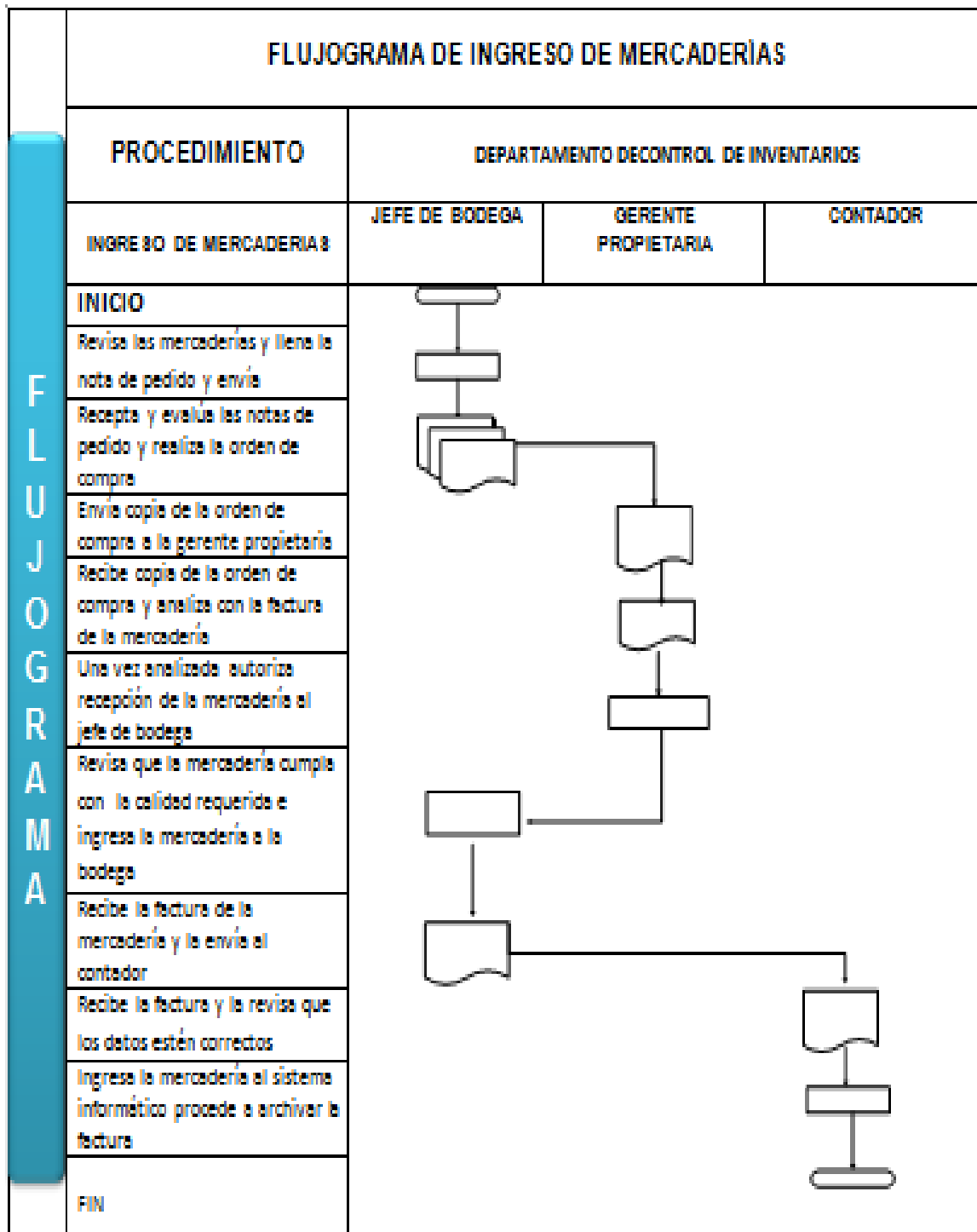
EJEMPLO DE COMPROBANTE DE EGRESO

ABASTOS MI TIO			
No. 0001	COMPROBANTE DE EGRESO DE BODEGA		
PERSONA QUE SOLICITA: _____		FECHA DE PEDIDO: _____	
OBSERVACIONES: _____			
CODIGO.	DESCRIPCION	CANTIDAD	P.V.P.
Entregué conforme		Recibí conforme	
_____		_____	
Firma Bodeguero		Firma perchador	

5.4.3 Políticas de ingresos de mercaderías a bodega

ABASTOS MI TIO S.A.		
	PROCEDIMIENTO	Fecha: Septiembre 2013
		Página: 1
INGRESO DE MERCADERIAS A BODEGA		
POLITICAS		
<ul style="list-style-type: none">• Será de responsabilidad del jefe de bodega establecer mínimos y máximos de inventarios.• Se recibirá mercadería únicamente en los horarios acordados• Se recibirá las mercaderías después de que éstas hayan sido debidamente contadas e inspeccionadas en cuanto a su calidad, cantidad, precio y comparada con la orden de compra.• No se recibirá productos caducados, golpeados o estropeados.• Exigirá a los proveedores que se entreguen las notas de crédito en un periodo máximo de dos días		
Objetivos.		
<ul style="list-style-type: none">• Apoyar al departamento de compras en la decisión de la cantidad de productos que se debe adquirir• Determinar la cantidad de inventario que deberá mantenerse en la bodega• Establecer la cantidad de mercadería que se deberá comprar		
Página 1		
Realizado por: Paola Cadena		

5.4.4 Procedimientos y flujograma ingreso de mercaderías



5.4.5 Políticas de custodia y egresos de mercaderías de bodega

ABASTOS MI TIO S.A.		
	PROCEDIMIENTO	Fecha: Septiembre 2013
		Página: 1
CUSTODIA DE MERCADERIAS A BODEGA		
POLITICAS		
<ul style="list-style-type: none">• Desde el momento en que se recibe la mercadería el encargado de la bodega es responsable de la protección y seguridad de los productos.• Desde el momento en que se recibe la mercadería, el encargado de bodega es responsable de la cantidad de productos existentes en bodega.• Se revisará semanalmente los productos perecibles.• Se pondrá la mercadería sobre madera, nunca directamente sobre el suelo, teniendo en cuenta las recomendaciones de los proveedores sobre el cuidado de los productos• Se ordenará la mercadería de acuerdo a los productos, si éstos son perecibles o no son perecibles• Se permitirá el acceso a bodega solamente al personal autorizado• Será responsabilidad del jefe de bodega solicitar al administrador que le provea de los medios necesarios para la protección de la mercadería contra organismos vivos como hongos, bacterias, roedores, etc.• El jefe de bodega y los bodegueros serán responsables de custodiar la mercadería de los organismos vivos en el momento necesario.• El jefe de bodega será responsable por el cumplimiento de las normas básicas de seguridad.		

OBJETIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Tener un control adecuado de la mercadería que se encuentra en la bodega • Proteger la mercadería contra robo, daño o descomposición • Facilitar el almacenaje adecuado como medida de protección contra daños ocasionados por amenazas externas
Página 1
Elaborado por: Paola Cadena

ABASTOS MI TIO		
	PROCEDIMIENTO	Fecha: Septiembre 2013
		Página: 1
EGRESOS DE MERCADERIA DE BODEGA		
POLITICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Se registrará todas las salidas de mercaderías por productos caducados y maltratados en el sistema informático. • Se comunicará al departamento de ventas sobre las mercaderías de lento movimiento para su pronta salida • Se autorizará la salida de mercadería con la presentación de un documento debidamente autorizado para aquellas ventas realizadas al por mayor y que no se dispongan en el local • Se realizará la entrega de mercadería para perchas únicamente con la presentación de una requisición de mercadería a bodega • Será de responsabilidad del jefe de bodega adaptarse a las políticas establecidas por los proveedores en el control de las mercaderías próximas a caducar. 		

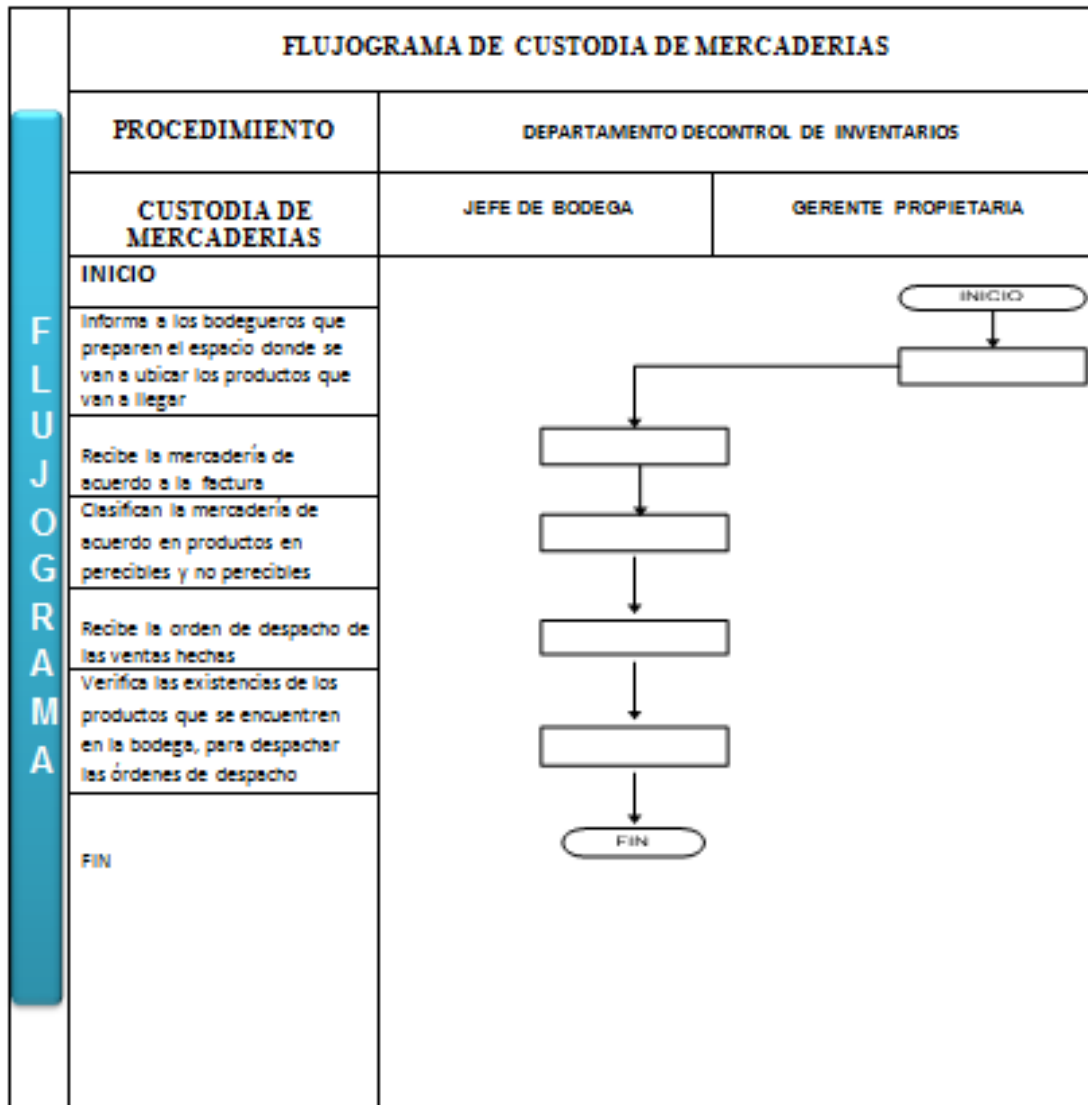
OBJETIVOS

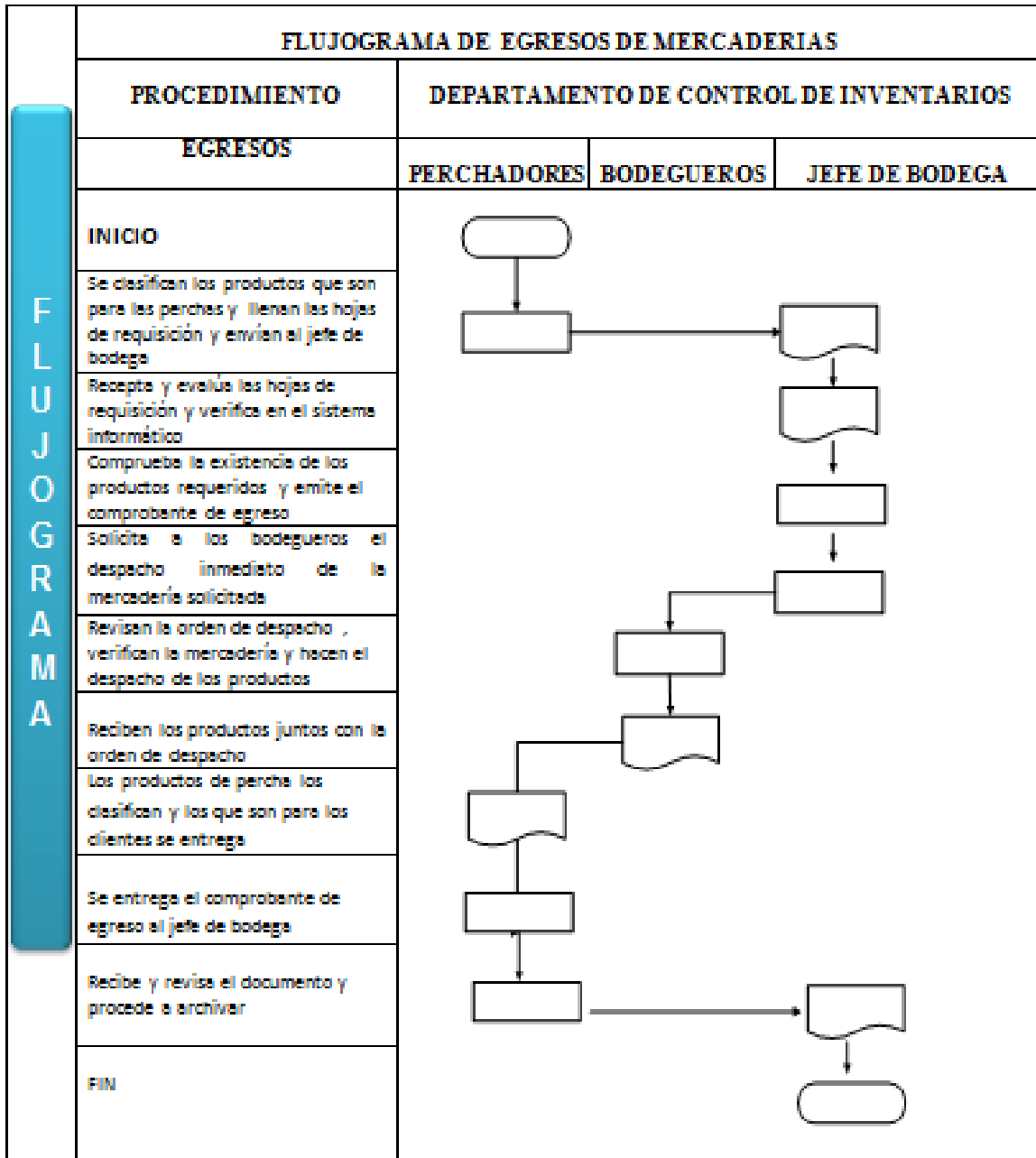
- Apoyar al departamento de ventas en la entrega oportuna y adecuada de las mercaderías a los clientes
- Verificar que las mercaderías estén en perfectas condiciones antes de realizar el despacho
- Despachar las mercaderías en el menor tiempo posible

Página 1

Elaborado por: Paola Cadena

5.4.6 Procedimientos y flujogramas de custodia y egreso de mercaderías





5.4.7 Formularios

Se hacen comprobantes de egreso para controlar la salida de la mercadería de la bodega y de perchas.

5.4.8 Asientos contables

Por baja de mercaderías

EJEMPLO DE ASIENTO POR BAJA DE MERCADERIAS MEDIANTE EL SISTEMA DE INVENTARIO PERMANENTE				
10 – Septiembre.- Se realizó una baja de mercaderías por un valor de 150 dólares por encontrarse en mal estado asiento base es:				
FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
10-Sep-2013	Gasto mercaderías Inventario de mercaderías V/ Para registrar baja de mercaderías en deterioro		150,00	150,00

5.5 AREA DE TALENTO HUMANO

5.5.1 Generalidades

El talento humano en las empresas es importante en la competitividad de las organizaciones, es por ello que cada día se afianza más la idea de que el recurso humano es un factor determinante del éxito, ya que éste aporta o no con sus conocimientos y habilidades para desempeñar su trabajo día a día, y ayudar así a alcanzar las metas y objetivos que la empresas tiene a futuro. Por eso hay que pro visionar y mantener el desarrollo y control de sus recursos humanos.

Por eso es importante para controlar las actividades pertinentes a ésta área tener un manual en el que se presente las diferentes fases de reclutamiento y selección de personal, así como también las políticas y procedimientos para su aplicación, con el objetivo de obtener personal idóneo y capacitado para que desarrolle bien su trabajo dentro de la organización y así satisfacer las necesidades de la misma.

5.5.2 Funciones

Esta área es la encargada de salvaguardar el bienestar del personal de la empresa, además de regular las normas internas de trabajo mismas que regirán el comportamiento de los empleados y creará un ambiente ordenado y sistemático encaminado al logro de los objetivos.

➤ PRINCIPALES FUNCIONES

- Dirigir las actividades de reclutamiento
- Ordenar las carpetas del personal
- Efectuar el control en la asistencia
- Dotar de uniformes
- Cumplir con los pagos de remuneraciones que establece la ley
- Autorizar los préstamos o anticipo al personal
- Autorizar los permisos al personal cuando amerite

5.5.3 Documento que se utilizan en esta área

- Hojas de control
- Rol de pagos
- Autorización de salida y permiso
- Contratos de trabajo
- Documentos personales del personal

- Hojas de vida
- Certificado de grupo sanguíneo
- Certificado de la dirección de salud
- Avisos de entrada
- Avisos de salida

5.6 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL

5.6.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

5.6.1.1 CONCEPTO

Es el proceso secuencial que se sigue dentro de las organizaciones por medio del cual se determina las fuentes y medios para hacer que las personas lleguen a la empresa para calificarles como empleados potenciales de la misma y así poder elegir al más apto al puesto que reúna los requisitos para ser contratado.

5.6.1.2 PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Esta está a cargo de este departamento mediante una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá la empresa para determinar el número y tipo de empleados que serán necesarios; para que el departamento de recursos humanos pueda planear sus labores de: reclutamiento, selección y otras.

5.6.1.3 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Permiten encontrar personal para escoger el elemento potencial que la institución necesita para ejercer sus actividades y así alcanzar los objetivos que persigue.

Son los diferentes lugares a los que se puede acudir en busca del elemento humano, adecuado a las exigencias del puesto que se pretende cubrir, estos lugares o fuentes pueden ser internos o externos.

- **Fuentes Internas**

Será el medio de reclutamiento más idóneo para cuando exista una vacante dentro de la empresa para brindarle al personal la oportunidad de superación personal, profesional, económica y social.

- **Fuentes Externas**

Utilizarla únicamente cuando los medios de reclutamiento interno no llenen las expectativas de personal requerido para una vacante tanto en cantidad, como en calidad del perfil del candidato.

5.6.1.4 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

Los medios de reclutamiento de personal que debe utilizar la empresa son:

- Poner avisos en lugares visibles dentro de abasto
- Utilizar al personal que labora, para dar a conocer la existencia de una vacante.
- Hacer uso de los periódicos de mayor circulación en nuestro medio.

5.6.1.5 REQUISICIÓN DE EMPLEADOS

Al surgir una vacante se hace necesario comunicar al jefe del área de recursos humanos, para que éste inicie el proceso de reclutamiento de las personas aptas para el trabajo.

La petición para cubrir la vacante se hace a través de una requisición.

5.6.2 PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Son los pasos que el jefe del departamento de recursos humanos desarrolla con el propósito de atraer el mayor número posible de candidatos a concursar por una vacante siempre y cuando reúna los requisitos mínimos.

5.6.2.1 PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

5.6.2.1.1 Requisición de Personal

La necesidad de realizar el proceso de reclutamiento se da cuando al departamento de recursos humanos llega una requisición de personal docente procedente de las diferentes facultades.

5.6.2.1.2 Revisión del Banco de Datos

Generalmente en las empresas se procede a revisar los archivos de solicitudes de empleo y currículums de candidatos existentes.

5.6.2.1.3 Verificación y Contacto con Candidatos.

Se verifican si dichos candidatos están en la disposición de prestar sus servicios para la empresa.

5.6.2.1.4 Fuentes de Reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento a las cuales se puede acudir para atraer candidatos en el área docente son las siguientes:

Fuentes internas con el banco de datos existentes y empleados actuales de la empresa.

Fuente externa por medio de las agencias de empleo

5.6.2.1.5 Medios de Reclutamiento

Publicar las ofertas de empleo utilizando los siguientes medios de reclutamiento de personal:

- Avisos colocados en lugares visibles dentro de las instalaciones de la empresa.
- Utilizar al personal como portavoz para dar a conocer la vacante fuera de la empresa.
- Hacer uso de los periódicos de mayor circulación en nuestro medio.

5.6.2.1.6 Entrega de Solicitudes

Los aspirantes al puesto deberán llenar las solicitudes de empleo y entregar junto con sus documentos, la recepción de currículums vitae y de las solicitudes se hará por el departamento de recursos humanos en las fechas establecidas.

5.6.2.1.7 Recepción de Currículums Vitae y Solicitudes de Empleo

Al recibir los currículums y solicitudes durante la época de recepción (establecido por el departamento de recursos humanos) servirá para investigar a todos los aspirantes y escoger los mejores para cada uno de los puestos que solicitan.

5.6.2.1.8 Entrevista Preliminar

Es importante porque se puede analizar al aspirante al puesto, esta nos permite realizar una depuración de candidatos a través de una entrevista preliminar que permita al entrevistador descartar a los candidatos no aptos a cubrir la vacante, por no reunir los requisitos mínimos que el puesto exige.

5.6.2.1.9 Clasificación de los Candidatos que Pasaran a la Fase de Selección

Ordenar los currículums de los aspirantes al puesto para las diferentes vacantes a cubrir, dependiendo de la demanda de trabajo, así será el número de candidatos que pasaran a la fase de selección para ser sometidos a las entrevistas y diferentes tipos de pruebas.

5.7 SELECCIÓN

Es el proceso por el cual se escoge entre varios candidatos, al más idóneo para desempeñar las actividades de cada puesto.

5.7.1 IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN

La selección es importante por las siguientes razones:

- Por la evaluación y adecuación de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los candidatos del puesto de trabajo.
- Porque el individuo al estar colocado en el puesto adecuado, realiza sus actividades con mayor satisfacción contribuyendo con su buen desempeño al logro de objetivos y resultados de la empresa.
- Porque el momento más adecuado para rechazar a las personas menos aptas para un puesto es antes de que hayan ingresado a la empresa.

5.7.2 PROCEDIMIENTOS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL

1. El departamento de recursos humanos llama a los mejores aspirantes al puesto según clasificación de la investigación a través de: entrevista preliminar, currículum vitae y otros.
2. Les señala una fecha y hora a cada aspirante al puesto, para la realización de la entrevista inicial, y aplicación de las pruebas.

3. La entrevista tiene como propósito, verificar los datos de la solicitud de empleo y constatar si el candidato reúne los requisitos y exigencias del puesto. Dicha entrevista se la realizará a los candidatos que pasaron el proceso de reclutamiento a la fase de selección, se sugiere que la entrevista se lleva a cabo en un espacio físico adecuado y que reúna las siguientes condiciones:
 - Comodidad del mobiliario
 - Adecuada iluminación.
 - Libre de distracciones
 - Ambiente agradable
- 4- La aplicación de las pruebas se sugiere programarlas de formas individuales o colectivas de acuerdo al tipo de pruebas que se les administren.
- 5- La administración y evaluación de las pruebas las puede aplicar el jefe del área de talento humano
- 6- El lugar para que los candidatos desarrollen las pruebas debe ser un espacio físico adecuado que reúna las siguientes características:
 - Que cuenten con un mobiliario adecuado
 - Debe contar con recursos didácticos y tecnológicos (cartelerías, rotafolios, pizarra acrílica, computadora, retroproyector, proyector de cañón, televisión y DVD)
 - Ambiente libre de distractores.
- 7- Los tipos de pruebas que se deben de aplicar al personal determinan de acuerdo a los requisitos y exigencias del puesto a cubrir con los conocimientos y manejo de tecnología
- 8- Fluidez verbal oral y escrita
- . Relaciones humanas
- . Liderazgo

- . Capacidad para trabajar en equipo
- . Excelente presentación

El Jefe de departamento elige a la persona para trabajar en su área, luego envía la nota con la elección al departamento de recursos humanos para que se realice la contratación.

5.7.3 TIPOS DE PRUEBAS

5.7.3.1 PRUEBAS PSICOMÉTRICAS

Con la aplicación de ésta se evaluarán indicadores de personalidad como: carácter, autoestima, responsabilidad, sociabilidad, cautela, creatividad estabilidad emocional; aptitudes como: habilidad, nivel de organización, servicio social, liderazgo que la persona posee; y de inteligencia.

5.7.3.2 PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS:

Con esta se pretende determinar el grado de conocimiento que el candidato posee, para el correcto desempeño de las funciones de su puesto de trabajo.

5.7.3.3 PRUEBAS DE PRÁCTICA

Este tipo de prueba se administrará para conocer las habilidades y destrezas que el candidato posee para el manejo de: equipos, herramientas y otros recursos que utilizarán en el desarrollo de las funciones del puesto.

Después de la aplicación de las pruebas se procede a valorar los resultados obtenidos y escoger a los que han obtenido los mejores resultados midiendo las capacidades en velocidad, exactitud, destreza, habilidad física, comprensión, cálculo.

5.7.4 ANALISIS LABORAL

Nos permite obtener información acerca del aspirante al puesto de trabajo, los tipos de investigación laboral son:

- Investigación de los antecedentes de trabajos anteriores
- Investigación de antecedentes penales
- Investigación de cartas de recomendación para verificar su honorabilidad
- Investigación del domicilio

Es importante comprobar la veracidad de la información proporcionada para proceder a la contratación.

5.7.5 EXAMENES MEDICOS

Estos exámenes son necesarios tanto para el trabajador como para el empleador para saber si la persona está en perfecto estado de salud apta para desempeñar su trabajo, ya que dentro de las organizaciones si la persona no se encontrara con buen estado salud puede llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, reflejados estos tanto en ausentismo y puntualidad al trabajo.

5.8 CONTRATACIÓN

La contratación es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa.

- Cuando ya se aceptaron las partes en necesario integrar su expediente de trabajo.
- La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador.
- La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado.
- El contrato deberá ser firmado por el empleador y por el trabajador y se lo registrará en la dirección laboral para su respectiva legalización. Este deberá contener el tiempo de

contrato así como también el sueldo pactado y tipo de trabajo que va a desempeñar el trabajador.

5.9 INDUCCIÓN

Es informar a los respecto a todos los nuevos elementos sobre el establecimiento, planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización. En el cual el nuevo trabajador debe conocer todo sobre la empresa así como también sobre las funciones del trabajo que va a desempeñar.

Pasos de la inducción:

- Inducción en el Departamento de Personal.
- Inducción en el puesto.
- Ayudas Técnicas

5.10 CAPACITACION

La capacitación es importante dentro de una organización para mejorar el trabajo así como las relaciones laborales que se tiene.

OBJETIVOS

- Adaptación de la persona en el puesto
- Mejorar las relaciones laborales
- Incrementar la productividad
- Prepararlo para otros niveles

- Promover seguridad en el empleo
- Mejorar condiciones de seguridad en el trabajo
- Promover el mejoramiento de sistemas
- Reducir quejas y alta moral

- Facilitar supervisión del personal
- Promover ascensos por merito
- Reducción de Rotación, accidente y
- Costos de operación

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION

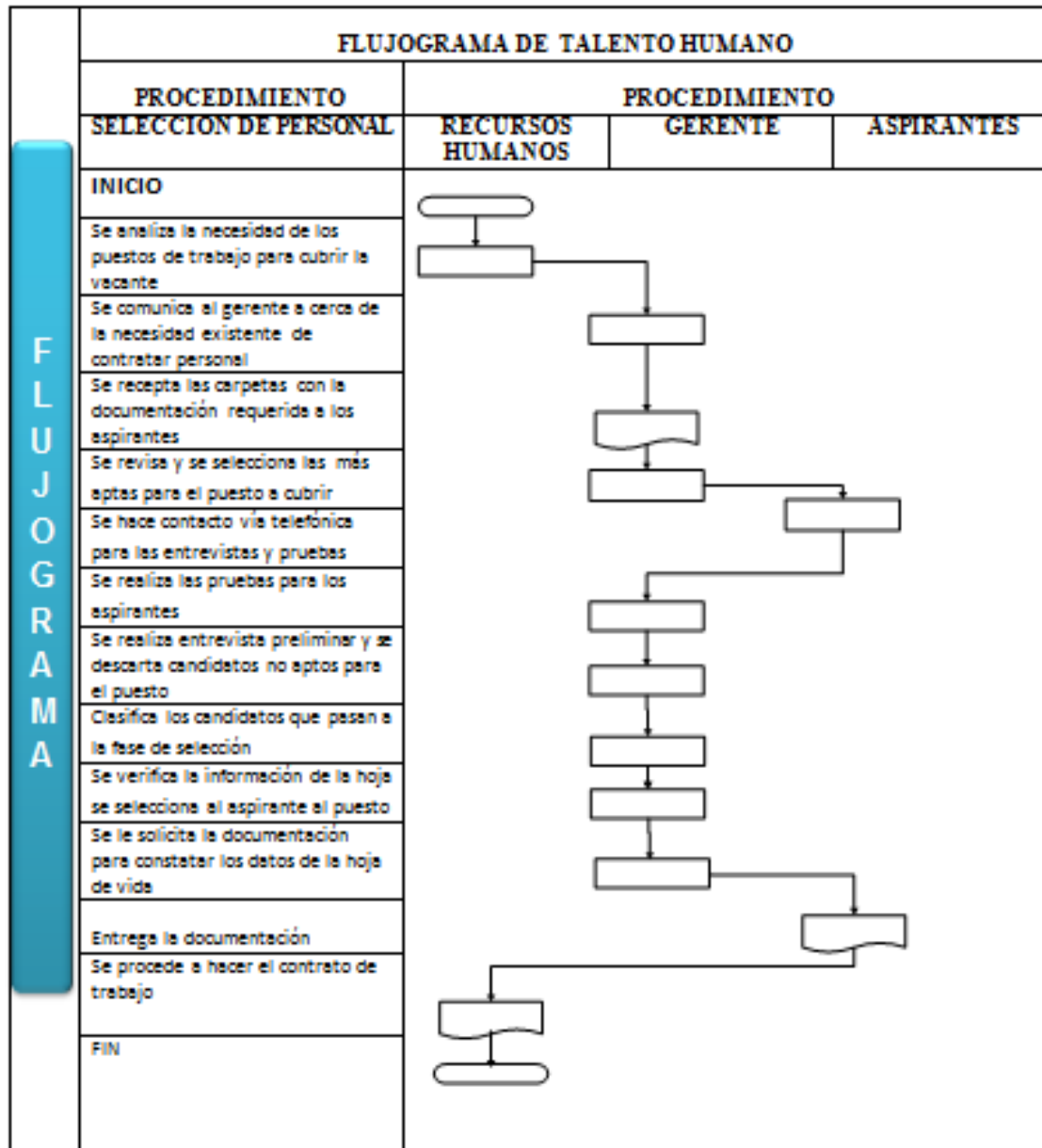
- Evitar altos costos por re trabajos y problemas servicios y calidad
- Aumento de Eficiencia y eficacia en el rendimiento del trabajo.
- Aumento de utilidades
- Trabajadores Motivados y seguros

5.5.3 Políticas para talento humano

ABASTOS MI TIO S.A.		
	PROCEDIMIENTO	Fecha: Septiembre 2013
		Página: 1
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN		
AREA RESPONSABLE: GERENCIA		
POLITICAS		
<ul style="list-style-type: none">• Los aspirantes a ocupar la vacante deberán tener los conocimientos y experiencia que el puesto exige• Cuando exista una vacante se debe tomar en cuenta al personal que labora en el abasto y someterlo al proceso de reclutamiento• Cuando la vacante no pueda ser cubierta por un empleado se procederá a buscar fuentes externas• Será responsabilidad de la gerente diseñar las pruebas necesarias que se ajusten a sus necesidades, para el proceso de selección de acuerdo al puesto vacante• La selección del personal se realizará mediante un análisis de su currículum y una entrevista• Se realizarán confirmaciones de los documentos presentados en las hojas de vida de los candidatos a ocupar una vacante• Los medios de reclutamiento de personal que deberá utilizar el abasto serán los siguientes:<ul style="list-style-type: none">- Colocar un aviso en un lugar visible dentro del abasto- Utilizar al personal de la empresa como portavoz- Hacer uso de los medios de comunicación como radio, tv, periódico local• Todos los trabajadores deberán tener su contrato laboral legalmente inscrito• Se comenzará a realizar el proceso de selección y contratación con un mínimo de		

cinco carpetas
OBJETIVOS
<ul style="list-style-type: none">• Dotar personal calificado para el desempeño de los cargos que posee el supermercado• Proporcionar al gerente una guía que le sirva de apoyo en la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal en los casos que amerite• Determinar los pasos a seguir en el reclutamiento del personal• Establecer los mecanismos adecuados para la selección de los postulantes al puesto• Escoger el mejor candidato calificado para ocupar el cargo vacante
Página 1
Elaborado por: Paola Cadena

5.5.4 Procedimientos y flujograma de selección de personal



CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- El importante analizar las situaciones por las que atraviesan las empresas para determinar su situación actual y así tomar las decisiones adecuadas en las cuales se pueda incrementar lo que requieran para su buen funcionamiento.
- El sistema de control interno se debe ajustar a las necesidades y requerimientos de cada organización, permitiendo tener la seguridad de que todas las acciones tomadas por la administración concuerdan con los objetivos corporativos.
- Previa la realización de un manual de control interno se necesita planificar el tiempo para analizar cada uno de los procesos y actividades de la empresa a qué tipo de organización pertenece y cuál es el sistema de control que tiene.
- La falta de un sistema de control interno en Abastos Mi Tío S.A. ha generado problemas en el correcto funcionamiento de las diferentes áreas así como pérdidas económicas debido a un manejo inadecuado de los recursos.
- La aplicación de las diversas técnicas en el análisis de una empresa son básicas para obtener la información necesaria para determinar su situación actual.
- Abastos Mi Tío S.A. no cuenta con fundamentos básicos como un organigrama, ni con un sistema de control de inventarios que le permita el control adecuado de los productos, mucho menos con manuales de control interno.
- Abastos Mi Tío S.A. en la actualidad presenta debilidades en cuanto a seguridad para salvaguardar sus mercaderías produciendo con esto pérdidas que afectan a la empresa.

- Se determinó mediante la aplicación de cuestionarios de control interno que los canales de comunicación son inadecuados.
- La empresa no cuenta con manuales de control interno ni tiene claro la visión, misión y objetivos institucionales.
- No existe el número de personal suficiente para cubrir ciertas funciones en Abastos Mi Tío S.A. provocando una débil segregación de funciones para su correcto funcionamiento
- Se recomienda que la mercadería expuesta en el supermercado se coloque solo en lugares destinados para la misma, mejorando así su presentación, acceso al local y atención al cliente.

6.2 Recomendaciones

- Analizar el sistema de control interno que poseen las empresas y si estos cuentan con políticas y procedimientos aplicados a la misma.
- Es importante programar controles periódicos y sorpresivos sobre los inventarios con la finalidad de determinar faltantes o sobrantes de mercadería y a su vez ver si los productos se encuentran en buen estado y dentro de las fechas de consumo.
- Para un mejor control de las mercaderías es importante crear códigos internos para cada uno de los productos, esto le permitirá a la empresa identificar la mercadería con facilidad y evite confusión en las ventas y toma física de los inventarios.

- Se recomienda la utilización del presente “Manual de Control Interno” en Abastos Mi Tío S.A. ya que constituye una guía de refuerzo de las actividades que realizan diariamente los empleados de esta empresa
- Capacitar al personal para el uso del Manual de Control Interno, ya que con su correcta aplicación se podrá obtener resultados positivos en las actividades que realizan.
- La gerencia deberá hacer un seguimiento en el cumplimiento de la aplicación de este manual para que sus resultados sean efectivos
- Con la aplicación de este manual y el adecuado control en el cumplimiento de las funciones en cada área se podrá tomar las decisiones oportunas dentro de la empresa
- Se recomienda utilizar los formatos propuestos en los anexos para ejecutar ciertas actividades que le permitan obtener mejores resultados.
- El personal que labora en la empresa deberá ser constantemente capacitado para obtener mejores rendimientos en las actividades que realizan.
- Establecer controles que permitan evaluar el adecuado cumplimiento y funcionamiento de las actividades de cada área, las cuales les permitirán tomar decisiones adecuadas y oportunas.

BIBLIOGRAFIA

Acuerdo 039 CG 2009. Óp. Cit. P.1.

(CATÁCORA, F. "Sistemas y procedimientos contables", Primera edición (1996), Editorial Mc Graw Hill, Venezuela

CEPEDA, Gustavo, Auditoría y Control Interno, Primera Edición, Editorial Mc Gran-Hill – México; 1997.

Cepeda Gustavo, (2002). Auditoría y control interno. Bogotá: McGraw-Hill. Pág. 9

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, "Manual de Auditoría de Gestión". Página 60

CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, "Manual de Auditoría Financiera" Pág. 129

CEPEDA, Gustavo, Auditoría y Control Interno, Primera Edición, Editorial McGran-Hill – México; 1997.

DAMASO A, Toribio y otros. "Curso de Contabilidad para el segundo nivel". Editorial Damasy, 2001.

Dirección de Mercadotecnia, de Philip Kotler, 8va Edición

ESTUPIÑÁN GAITÁN, Rodrigo, Administración de Riesgos E.R.M. y Auditoría Interna, Editorial Eco Ediciones, Bogotá, 2006.

ESTUPIÑAN, Rodrigo, Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales, ECOE EDICIONES, 2da Edición, Bogotá, 2006, p.19.

ESTUPIÑAN, Rodrigo, Op. Cit. Pág. .7,8.

Fundamentos de Marketing, de Kotler y Armstrong, 6ta Edición, Págs. 10, 11.
Del Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., Pág. 303

GOMEZ, Giovanni, www.gestiopolis.com/canales/financieros/articulos/26/manproc.htm

HORNGREN, Charles T/HARRISON, Walter T/ROBINSON, Michael A, Contabilidad Tercera Edición

HORNGREN, Charles T/HARRISON, Walter T/SMITH BAMBER, Linda, Contabilidad, Tercera Edición

HUAMAI, Mosquera Fernando,(2010). Texto Básico de Auditoría de Gestión, ESPOCH, Octavo Semestre, Pág.23

International Accounting Standard Board: IFRS for SMEs

MANTILLA, Samuel Alberto, rad, Control Interno Informe COSO, 4ta Edición 2005,

ORTEGA, Javier Cajero, Contabilidad. Control y Reglas Particulares. Pág.9.

RAMIREZ, José. Sistema de Gestión. MARACAIBO, 2006

ROJAS, Yusmiel Viel. Auditoria en la Administración Pública

VALENCIA, Joaquín, *Cómo elaborar y Usar los Manuales Administrativos*, Thompson Editores S.A, 3ra Edición, 2002, p. 55.

LEONARD, W. Auditoría Administrativa. Evaluación de métodos y Eficiencia Administrativa, Primera Edición, Editorial Diana – México; 1990.

MANTILLA BLANCO, Samuel Alberto, Auditoría Financiera de PYMES, Primera Edición Editorial Eco ediciones - Colombia; 2008.

MEIGS, W. LARSEN. "Principios de auditoría", Editorial Diana, México (1994).

POCH, R. "Manual de control interno", Editorial Gestión 2000, Segunda edición, Barcelona

Rubén Oscar, MANUAL DE CONTROL INTERNO, Ediciones Macchi, Buenos Aires 1999.

<http://www.emagister.com/curso-control-contable/sistemas-control-interno> (2012) en línea
<http://www.monografias.com/Administracion-Finanzas/index.shtml>

Ilustración 1 RUC DE ABASTOS MI TIO S.A.

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**



NUMERO RUC: 1002542775001
APELLIDOS Y NOMBRES: BOLAÑOS PALMA SARA AMADA
NOMBRE COMERCIAL: ABASTOS MI TIO
CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI
CALIFICACIÓN ARTESANAL: NUMERO:

FEC. NACIMIENTO: 18/07/1976 **FEC. ACTUALIZACION:** 16/04/2013
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 12/07/1995 **FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:**
FEC. INSCRIPCION: 16/11/1995 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN SUPERMERCADOS

DOMICILIO TRIBUTARIO:

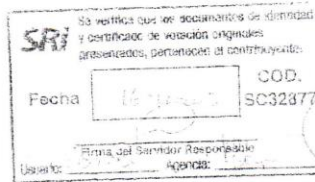
Provincia: IMBABURA Cantón: IBARRA Parroquia: SAN FRANCISCO Calle: AV. EUGENIO ESPEJO Número: 4-70
Intersección: AV. TEODORO GOMEZ DE LA TORRE Referencia: DIAGONAL AL TERMINAL TERRESTRE Teléfono:
062643857

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA_PERSONAS NATURALES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 **ABIERTOS:** 1
JURISDICCION: \ REGIONAL NORTE\IMBABURA **CERRADOS:** 0



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: SIAR060910 Lugar de emisión: IBARRA/FLORES 6-59 ENTRE Fecha y hora: 16/04/2013 11:00:30

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**

NUMERO RUC: 1002542775001
APELLIDOS Y NOMBRES: BOLAÑOS PALMA SARA AMADA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 ESTADO ABIERTO MATRIZ FEC. INICIO ACT. 12/07/1995
NOMBRE COMERCIAL: ABASTOS MI TIO FEC. CIERRE:
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. REINICIO:
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN SUPERMERCADOS
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS DE ASEO
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS DIVERSOS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: IMBABURA Cantón: IBARRA Parroquia: SAN FRANCISCO Calle: AV. EUGENIO ESPEJO Número: 4-70 Intersección: AV. EODORO GOMEZ DE LA TORRE Referencia: DIAGONAL AL TERMINAL TERRESTRE Telefono Domicilio: 062643857 Celular: 0981030175



[Handwritten Signature]
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

[Handwritten Signature]
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: BIAR060910 Lugar de emisión: IBARRA/FLORES 6-59 ENTRE Fecha y hora: 16/04/2013 11:00:30

Ilustración 2 EJERCICIO DE LA EMPRESA ABASTOS MI TIO S.A.

TAMAÑO ECONOMICO DEL LOTE

ADMINISTRACION DE INVENTARIOS

ADMINISTRACION DE OPERACIONES Y COSTOS

Empresa:	Abastos Mi Tío		
Producto:	Harina		
Proveedor:	Externo		
Costo/unidad:	29,5	USD.	
Demanda anual (A):	7.800	pares	
	26	día/trabajo	
Días de ventas:	26	días	
Tiempo de espera para compra de zapatos	4	semanas	
1) Rendimiento deseado sobre la inversión anual:	5%	=	1,475
por unidad, por año (Costo de oportunidad)	29,5		
Seguros, impuestos y roturas relevantes, por			
unidad, por año, Depreciacion, arriendo, sueldos		=	0,29
<hr/>			<hr/>
Costo de mantener existencias por unidad, por año (S)			1,765
2) Costo por orden de compra: (P)			
Trabajo de oficina, papelería,franqueo, teléfonos, recep-			
ción, etc.		=	50

CALCULO:

TEL (Tamaño Económico del Lote)

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
A	Demanda	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800
E	Tamaño del Pedido	500	1.100	1.600	2.200	2.700	3.300	3.800	4.400	4.900	5.400	6.600	7.100	7.800
.E/2	Inventario Promedio en unidades	250	550	800	1.100	1.350	1.650	1.900	2.200	2.450	2.700	3.300	3.550	3.900
A/E	No.de ordenes de compra	15,6	7,1	4,9	3,5	2,9	2,4	2,1	1,8	1,6	1,4	1,2	1,1	1,0
.S*(E/2)	Costo anual de mantener existencias (usd)	441,25	970,75	1412	1941,5	2382,75	2912,25	3353,5	3883	4324,25	4765,5	5824,5	6265,75	6883,5
		1,765												
.P(A/E)	Costo anual de pedir a	780	355	244	177	144	118	103	89	80	72	59	55	50
		50												
.C	Costo relevante total anual (usd)	1.221	1.325	1.656	2.119	2.527	3.030	3.456	3.972	4.404	4.838	5.884	6.321	6.934

Demanda (A)	Tamaño de pedido (E)	Inventario Promedio (E/2)	No.Ordenes de compra (A/E)	Costo anual de mantener existencias a 1,765 S*(E/2) (usd)	Costo anual de pedir a 50 P(AE) (usd)	Costo relevante total anual .C (usd)	
1	7.800	500	250	15,6	441,3	780,0	1.221
2	7.800	1.100	550	7,1	970,8	354,5	1.325
3	7.800	1.600	800	4,9	1.412,0	243,8	1.656
4	7.800	2.200	1.100	3,5	1.941,5	177,3	2.119
5	7.800	2.700	1.350	2,9	2.382,8	144,4	2.527
6	7.800	3.300	1.650	2,4	2.912,3	118,2	3.030
7	7.800	3.800	1.900	2,1	3.353,5	102,6	3.456
8	7.800	4.400	2.200	1,8	3.883,0	88,6	3.972
9	7.800	4.900	2.450	1,6	4.324,3	79,6	4.404
10	7.800	5.400	2.700	1,4	4.765,5	72,2	4.838
11	7.800	6.600	3.300	1,2	5.824,5	59,1	5.884
12	7.800	7.100	3.550	1,1	6.265,8	54,9	6.321
13	7.800	7.800	3.900	1,0	6.883,5	50,0	6.934

