



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA.**

**TÍTULO:
DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA
UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE
CONSUMO MASIVO**

**AUTORA:
Ramírez Romero Alicia Zulema**

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de
Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA.**

**TUTORA:
CPA. Yong Amaya Linda Evelyn, Msc.**

Guayaquil, Ecuador

2014



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA.

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Alicia Zulema Ramírez Romero**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA**.

TUTORA

CPA. Yong Amaya Linda Evelyn, Msc.

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Ávila Toledo Arturo Absalón, Msc.

Guayaquil, octubre del 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

**CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA.**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Alicia Zulema Ramírez Romero

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **“Diseño de un sistema de control interno para una empresa comercializadora de productos de consumo masivo”** previa a la obtención del Título **de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA.**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, octubre del 2014

AUTORA:

Alicia Zulema Ramírez Romero



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS

CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA.

AUTORIZACIÓN

Yo, **Alicia Zulema Ramírez Romero**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Diseño de un sistema de control interno para una empresa comercializadora de productos de consumo masivo**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, Octubre del 2014

AUTORA:

Alicia Zulema Ramírez Romero

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios por bendecirme todos los días y ser mi guía en todo momento logrando cumplir mis metas y no dejarme vencer nunca.

A mis padres y mi hermana que son el pilar fundamental de mi vida dándome su apoyo incondicional, fuerzas para lograr mis sueños y por siempre confiar en mí. Sin la ayuda de ellos esto no hubiese sido posible.

A Paul por su paciencia, apoyo y amor, por sacarme una sonrisa todos los días.

A mis abuelitas que están presentes, a mi abuelo y bisabuelo que desde el cielo estarán felices al verme lograr esta meta. A mi familia y amigos por brindarme su apoyo en buenos y malos momentos.

A la Ing. Helen Salvador por su apoyo profesional brindado para el desarrollo de este trabajo de titulación y por ser una hermanita más.

A la CPA. Linda Yong Amaya por brindarme su apoyo profesional y guiarme en la realización de este proyecto.

Alicia Zulema Ramírez Romero

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación se lo dedico a Dios ya que fue mi guía y mi fortaleza en momentos difíciles.

A mi mamá por brindarme su apoyo, amor, por su constante esfuerzo y dedicación para que nunca me falte nada y siempre confiar en mí.

A mi papá por ser mi guía inculcándome valores, por darme fuerzas para seguir adelante y por su amor infinito.

A mi hermanita por ser la lucecita de mis ojos y poder llegar a ser un ejemplo para ella.

A mi amor Paúl por ser el compañero que siempre quise para mi vida, por su sincero amor.

Alicia Zulema Ramírez Romero



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

**CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA.**

CALIFICACIÓN

CPA. Yong Amaya Linda Evelyn, Msc.

INDICE GENERAL

INDICE GENERAL.....	viii
INDICE DE TABLAS	xiv
INDICE DE GRAFICOS	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCION	1
CAPITULO I.....	3
1. CONOCIMIENTO GENERAL DE LA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO FENIX	3
1.1 Antecedentes de la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo	3
1.2 Productos y Proveedores	3
1.3 Sus clientes	7
1.4 Recurso Humano.....	8
1.5 Base Legal de la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo “Fénix”	9
1.6 Misión, Visión y Valores institucionales	11
1.6.1 Propuesta de misión, visión y valores para Comercializadora de Productos de Consumo Masivo “Fénix”	11
1.7 Objetivos Institucionales	14
1.7.1 Propuesta de Objetivos Institucionales.....	14
1. 8 Planteamiento del Problema.....	15
1.8.1 Problematicación	15
1.8.2 Causas y consecuencias del problema	16
1.8.3 Formulación del problema	17
1.8.4 Justificación del problema	17

1.9 Objetivos del proyecto	18
1.9.1 Objetivo General	18
1.9.2 Objetivos específicos.....	19
CAPITULO II.....	20
2.- MARCO TEORICO	20
2.1 Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway	20
2.1.1 Informe COSO.....	21
2.2 Control Interno - Definiciones	22
2.2.1 Definiciones.....	22
2.3 Objetivos del Control interno	24
2.4 Componentes del control interno	24
2.4.1 Ambiente de Control.....	26
2.4.2 Evaluación de Riesgos.....	27
2.4.3 Actividades de Control.....	28
2.4.4 Información y Comunicación	29
2.4.5 Actividades de Monitoreo	30
2.5 Importancia del control interno.-	31
2.6 Estructura del control interno	33
2.7 Bases de un control interno efectivo.....	35
2.8 COSO ERM	35
2.8.1 Coso ERM.....	35
2.8.2 Componentes del COSO ERM.....	37
2.8.3 Clasificación de los Componentes del COSO ERM	38
2.8.3.1 Ambiente de Control interno.....	40
2.8.3.2 Establecer Objetivos	40
2.8.3.3 Identificar Eventos.....	40
2.8.3.4 Evaluar Riesgos	41

2.8.3.5	Respuesta a Riesgos	41
2.8.3.6	Actividades de Control	42
2.8.3.7	Información y comunicación.....	42
2.8.3.8	Monitoreo y Supervisión.....	43
2.9	Comparación entre el COSO I y COSO ERM.....	43
2.10	Tipos de Control Interno	45
2.10.1	Control Interno Administrativo	45
2.10.2	Control Interno Contable	45
2.11	Clasificación del control interno	46
2.11.1	Controles generales y controles específicos	46
2.11.2	Tipos de controles Generales	46
2.11.3	Tipos de Controles específicos	48
2.11.3.1	Controles en el límite, de procesamiento y de custodia:	48
2.11.3.2	Controles de Población y Exactitud.....	49
2.12	Otros tipos de controles internos	50
2.13	Limitaciones del Control Interno	50
2.14	Implementación del Control Interno	53
2.15	Flujogramas.....	54
2.15.1	Simbología de los flujogramas	55
CAPITULO III		58
3.	DISEÑO DEL CONTROL INTERNO.....	58
3.1	Elaboración Del Sistema De Control Interno	58
3.1.1	Método de Cuestionarios.....	58
3.1.2	Aplicación de Cuestionario de control interno	59
3.1.3	Análisis de resultados del Cuestionario de Control interno	66
3.2	Diseño de la Estructura Organizacional.....	70
3.2.1	Nivel Jerárquico Máximo	73

3.2.2 Nivel de Jefaturas.....	73
3.2.3 Nivel de Mandos medios	73
3.2.4 Nivel de Apoyo	73
3.3 Elaboración de Perfiles de Cargos	73
3.4 Definición de Políticas y procedimientos de la gestión del Recurso Humano para el control interno	83
3.4.1 Selección del Personal	83
3.4.1.1 Flujograma de selección del personal.....	85
3.4.1.2 Aspecto General	86
3.4.2 Capacitación del personal	86
3.4.2.1 Flujograma de Capacitación del personal	87
CAPITULO IV.....	88
4.- ESTRUCTURA DE LOS PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS Y VENTAS	88
4.1 Estructura del procedimiento de Compras.....	88
4.1.1 Objeto.-.....	88
4.1.2 Alcance.....	88
4.1.3 Responsables del Proceso.....	88
4.1.4 Glosario del Procedimiento	89
4.1.5 Áreas involucradas	89
4.1.6 Condiciones Generales	90
4.1.7 Procedimiento	90
4.1.8 Diagrama de Flujo	92
4.1.9 Anexos	94
4.1.9.1 Requisición.....	94
4.1.9.2 Orden de compra	96
4.1.9.3 Acta de Recibo de Bienes o productos	98
4.1 Estructura del proceso de Ventas.....	100

4.2.1 Objeto.-.....	100
4.2.2 Alcance.....	100
4.2.3 Responsable del Proceso.....	100
4.2.4 Glosario del Procedimiento	101
4.2.5 Áreas involucradas	101
4.2.6 Políticas de Ventas al contado y a crédito.....	102
4.2.6.1 Políticas de ventas a crédito:	102
4.2.6.2 Políticas de Ventas al contado	103
4.2.7 Procedimiento de ventas al contado y crédito	104
4.2.9 Anexos	107
4.2.9.1 Recibo de Anticipo	107
4.2.9.2 Factura	109
4.1.9.3 Acta de Entrega de productos.....	111
CAPITULO V.....	113
5 CONTROL INTERNO DEL PROCEDIMIENTO DE INVENTARIO Y LOGISTICA.....	113
5.1 Estructura del procedimiento de inventario y logística.....	113
5.1.1 Objeto.-.....	113
5. 1.2 Alcance.....	113
5.1.3 Responsable del Proceso.....	113
5.1.4 Glosario del Procedimiento	114
5.1.5 Áreas involucradas	115
5.1.6 Políticas de Inventario	115
5.1.7 Procedimiento	116
5.1.8 Diagrama de Flujo	118
5.1.9 Anexos	120
5.1.9.1 Ingreso a bodega	120

5.1.9.2 Egreso de bodega.....	123
5.2 Procedimientos para el control de inventario	125
5.2.1 Método de registro y control de Inventario	125
5.2.1.1 Método PEPS.....	126
5.2.1.2 Método Promedio.....	126
5.2.2 Análisis.....	127
5.2.3 Ejercicio Práctico.....	127
5.3 Toma física de inventario.....	132
5.3.1 Aspectos generales.....	132
5.3.2 Políticas para Toma Física de Inventario	133
5.3.3 Ejercicio Práctico.....	136
CAPÍTULO VI.....	139
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	139
6.1 Conclusiones.....	139
6.2 Recomendaciones.....	141
BIBLIOGRAFIA.....	143

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Línea de jabones y detergentes	4
Tabla 2	Línea de cuidado personal	5
Tabla 3	Símbolos o Figuras de Diagramas de Flujos	56
Tabla 4	Cuestionario de Ambiente de Control	61
Tabla 5	Cuestionario de Valoración de Riesgos	62
Tabla 6	Cuestionario de Actividades de Control	63
Tabla 7	Cuestionario de Información y Comunicación	64
Tabla 8	Cuestionario de Supervisión y Monitoreo.....	65
Tabla 9	Rangos de Confianza y Riesgos.....	66
Tabla 10	Resultados de Cuestionario de Ambiente de Control	67
Tabla 11	Resultados de Cuestionario de Valoración de Riesgos	67
Tabla 12	Resultados de Cuestionario de Actividades de Control	68
Tabla 13	Resultados de Cuestionario de Información y Comunicación	69
Tabla 14	Resultados de Cuestionario de Supervisión y Monitoreo.....	69
Tabla 15	Perfil de Cargo - Gerente General	75
Tabla 16	Perfil de Cargo - Contador Externo	76
Tabla 17	Perfil de Cargo - Jefe Administrativo.....	77
Tabla 18	Perfil de Cargo - Ejecutivo de Ventas	78
Tabla 19	Perfil de Cargo - Asistente Administrativo.....	79
Tabla 20	Perfil de Cargo -Supervisor de Inventario y Logística	80
Tabla 21	Perfil de Cargo - Asistente de Inventario y Logística	81
Tabla 22	Perfil de Cargo - Auxiliar de Inventario y logística.....	82
Tabla 23	Ejercicio datos Producto Atún Real.....	128
Tabla 24	Ejercicio Kardex PEPS – Atún Real.....	129
Tabla 25	Ejercicio datos Producto Atún Vancamps	130
Tabla 26	Ejercicio Kardex PEPS – Atún Vancamp	131
Tabla 27	Ejercicio – Tom a física de Inventario	137

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1 Línea de Café	6
Gráfico 2 Línea de Atún	6
Gráfico 3 Línea de Productos de Primera Necesidad	7
Gráfico 4 Propuesta de Misión.....	12
Gráfico 5 Propuesta de Visión	12
Gráfico 6 Propuesta de Valores Institucionales	13
Gráfico 7 Objetivos Institucionales.....	15
Gráfico 8 Componentes del Control Interno y sus Objetivos	26
Gráfico 9 Componentes Interrelacionados con los Objetivos Empresariales	38
Gráfico 10 Clasificación de los Componentes del Control Interno	39
Gráfico 11 Relación entre COSO I y COSO II.....	44
Gráfico 12 Limitaciones del Control Interno	51
Gráfico 13 Propuesta de Estructura Organizacional.....	72
Gráfico 14 Flujograma de Selección de Personal.....	85
Gráfico 15 Flujograma de Capacitación de Personal.....	87
Gráfico 16 Flujograma de Proceso de Compra.....	93
Gráfico 17 Formato de Requisición.....	95
Gráfico 18 Formato de la Orden de Compra.....	97
Gráfico 19 Formato Acta de Recibo de Productos.....	99
Gráfico 20 Flujograma del Proceso de Ventas.....	106
Gráfico 21 Formato del Recibo de Anticipo	108
Gráfico 22 Formato de Factura	110
Gráfico 23 Formato del Acta de Entrega de Productos.....	112
Gráfico 24 Flujograma de Ingreso del Inventario	118
Gráfico 25 Flujograma de Egreso del Inventario.....	119
Gráfico 26 Formato de Ingreso de Bodega.....	122
Gráfico 27 Formato de Egreso de Bodega	124
Gráfico 28 Formato de Toma física de Inventario	135

RESUMEN

El presente trabajo tiene por objetivo desarrollar y diseñar un sistema de control interno para una empresa dedicada a la compra venta de productos de consumo masivo. El objetivo primordial es elaborar procedimientos tanto administrativos como contables para mantener un control en las diferentes áreas de la empresa.

Para poder establecer los procedimientos se realizaron cuestionarios para evaluar la confiabilidad versus los riesgos de cada componente del control interno, con dichos cuestionarios se logró que los administradores conocieran a fondo el estado actual de la empresa.

Dentro de la fase previa del diseño se propuso la implementación de la misión, visión y objetivos institucionales, debido a que la empresa no contaba con estos aspectos relevantes.

Adicional, se estableció la estructura organizacional que permitirá que los empleados tengan clara sus funciones y puedan desarrollar sus labores de manera eficiente.

Para el diseño del control interno se plantearon procedimientos en el área de RRHH, Compras, Ventas e Inventario. Los procedimientos se estructuraron con la debida documentación soporte para tener un control sobre todos los riesgos existentes.

Palabras Claves:

Control interno, cuestionarios, riesgos, objetivos, inventarios, procedimientos y estructura organizacional.

ABSTRACT

The objective of this paper work is to develop and design an internal control system for a company engaged in the purchase and sale of mass consumption products. The primary objective is to develop administrative and accounting procedures to maintain control in different areas of the company.

To establish procedures questionnaires were conducted in order to evaluate the reliability versus risks of each component of the internal control; with the achievement of these questionnaires the administrators knew thoroughly the current state of the company.

In the previous stage of the design was proposed the implementation of the mission, vision and corporate objectives since the company did not have these relevant issues;

Additional, Organizational structured was performed to allow employees to have clear about their duties and to develop their work efficiently.

For the internal control design procedures were proposed in the areas of UR, Purchasing, Sales and Inventory. The procedures were properly structured with appropriate supporting documentation to have control over all existing risks.

Key words:

Internal control, Distribution, Questionnaires, Reliability, Rick, Objectives, Organizational Procedures and Structure.

INTRODUCCION

En el Ecuador existen varias empresas que venden productos de consumo masivo, en este caso precisamos de una en particular ubicada en el Sur de Guayaquil llamada Comercializadora de Productos de Consumo Masivo , esta empresa tiene sus inicios desde el 2000 cuando el dueño de la misma comenzó sus actividades vendiendo productos al por menor, poco a poco algo que comenzó como una idea se fue transformando en una empresa familiar donde en el 2003 comenzaron a invertir y a vender sus productos al por mayor y menor.

Esta empresa familiar se basa en la venta de productos de consumo masivo tales como arroz, sal, azúcar, café, detergentes, jabón, desodorante, papel higiénico, atún, etc. Sus principales proveedores son empresas muy reconocidas a nivel nacional e internacional como Kimberly Clark, Solubles instantáneos, Nirsa, Jabonería Wilson, entre otros.

La Comercializadora de Productos de Consumo Masivo se encarga de abastecer los mercados municipales e informales de Guayaquil así como también locales comerciales, Tiendas, panaderías y al público en general. Esta empresa no tiene claramente definida una estructura orgánica donde permita que sus colaboradores sigan líneas de mando y actividades específicas para realizar su trabajo, también no cuentan con un sistema contable definido, manejan sus inventarios de una forma empírica sin considerar procedimientos para llegar a un objetivo final.

Considerando que en una empresa es primordial establecer procedimientos de control coordinados para llegar a ser eficientes y eficaces se realiza este proyecto en el cual consiste en elaborar un sistema de control interno de la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo ya que en base a lo analizado sabemos que existen falencias y debilidades en cuanto a los procesos administrativos, operativos y financieros, los cuales trascienden en el personal debido que no tienen una idea clara y ordenada de los procedimientos que deben seguir en las actividades operativas, administrativas y contables.

El primer capítulo, trata sobre el los antecedentes generales de la empresa, el marco legal, la propuesta de visión, misión y objetivos empresariales, así como también el planteamiento del problema, justificación del mismo y los objetivos del proyecto.

En el segundo capítulo conoceremos el marco teórico donde podremos obtener definiciones y conceptos generales del control interno.

El tercer capítulo encontraremos un análisis de los riesgos y la confiabilidad de los procedimientos que se realizan en la Distribuidora, evaluando cuales son los puntos críticos de la misma, elaborando la estructura organizacional de la empresa junto con los perfiles de cada puesto.

En el cuarto capítulo se estructuraron los procedimientos de compras y ventas, procesos que son fundamentales en la actividad de la Distribuidora.

El quinto capítulo trata del control interno del procedimiento de inventario y logística, se estructura los procedimientos de ingreso y egreso a bodega, el almacenaje de los productos, se analiza el mejor método de valuación de inventario para la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo y se realiza pequeños ejercicios para comprender que los formatos de toma física de inventario servirán para llevar un mejor control.

El sexto capítulo constara de las recomendaciones y conclusiones del proyecto.

CAPITULO I

1. CONOCIMIENTO GENERAL DE LA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO FENIX

1.1 Antecedentes de la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo

La Comercializadora de Productos de Consumo Masivo tiene sus inicios en el año 2000 donde su dueño, el Señor Fernando Palacios logra obtener un resultado positivo vendiendo al por menor y con esfuerzo año a año convierte esas ideas de agrandar sus ventas en realidad.

Para el año 2003 la empresa comenzó a crecer paulatinamente e invirtió en mercaderías con varios proveedores, pero no se establecían empresarialmente, solo contaban con tres colaboradores entre ellos el dueño y dos familiares que ayudaban a entregar la mercadería.

En el 2011 se establecen junto con su esposa, la Sra. Nadia Balladares, la misma que ayuda y gestiona para que la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo crezca en ventas con productos de consumo masivo puesto que el mercado los reconoce por su nombre (marcas).

Establecen relaciones con proveedores como: Solubles instantáneos (Don Café), Nirsa (Real), Inepaca (Vancamps), Kimberly Clark, Jabonería Wilson entre otros. Por este motivo sus ganancias comenzaron a crecer y los mercados municipales, informales, tiendas, panaderías y el público en general realizaban muchos pedidos y comenzaron a comprar y confiar en la distribuidora.

1.2 Productos y Proveedores

La Comercializadora de Productos de Consumo Masivo ofrece a sus clientes varias líneas de productos como por ejemplo:

- **Línea de Jabones y Detergentes:**

Su principal proveedor es jabonería Wilson, la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo ofrece productos de este proveedor como los siguientes:

Tabla 1
Línea de jabones y detergentes

Productos	Descripción
<p data-bbox="336 779 823 819">“EL MACHO” detergente en Barra</p> 	<p data-bbox="879 779 1430 913">Detergente en barra para uso doméstico tanto en limpieza de ropa como en vajillas.</p>
<p data-bbox="379 1144 775 1184">“Cierito” Suavizante de ropa</p> 	<p data-bbox="879 1144 1430 1234">Suaviza la ropa y la deja con un excelente aroma.</p>
<p data-bbox="363 1637 791 1677">“Lava” detergente lava vajillas</p> 	<p data-bbox="879 1637 1430 1727">Perfecto para facilitar el lavado de vajillas u ollas con grasa.</p>

Elaborado por: Autor

- **Línea de cuidado personal:**

La Comercializadora de Productos de Consumo Masivo para la línea de cuidado personal tiene de proveedor a la empresa Kimberly Clark donde la misma ofrece productos como los siguientes:

Tabla 2
Línea de cuidado personal

Productos	Descripción
<p data-bbox="507 790 647 824">"Huggies"</p> 	<p data-bbox="879 786 1449 920">Esta marca te ofrece aparte de los pañales para bebés toallitas húmedas.</p>
<p data-bbox="525 1055 630 1088">"Kotex"</p> 	<p data-bbox="879 1140 1449 1229">Toallas de protección femenina y protectores diarios.</p>
<p data-bbox="528 1317 627 1350">"Scott"</p> 	<p data-bbox="879 1402 1426 1491">Papel higiénico de alta calidad uno de los productos líderes en el mercado.</p>
<p data-bbox="395 1610 759 1644">Toallas de Cocina "Scott"</p> 	<p data-bbox="879 1700 1449 1834">Toallas de cocina para usarlas en actividades de cocina y preparar alimentos.</p>

Elaborado por: Autor

- **Línea de Cafés**

Su proveedor para esta línea es Solubles instantáneos donde abarcan tres tipos de cafés como son:

Gráfico 1
Línea de Café

Don Café Concentrado	Café Oro	Don Café normal
		

Elaborado por: Autor

- **Línea de Atún**

La Comercializadora de Productos de Consumo Masivo tiene dos proveedores que son líderes en el mercado que son: Nirsa “Productos Real” y Inepaca “Productos Vancamps”.

Gráfico 2
Línea de Atún

Atún Real	Atún Vancamps
	

Elaborado por: Autor

- **Líneas de productos de primera necesidad**

A estos productos los categorice en esta línea ya que son muchos y de variadas marcas. Entre los cuales la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo Ofrece los siguientes:

Gráfico 3
Línea de Productos de Primera Necesidad

Cris –Sal	Azúcar San Carlos	Aceite La Favorita
		

Elaborado por: Autor

Estas son varias de las líneas de productos que la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo ofrece a sus clientes, como lo podemos observar son marcas reconocidas en el mercado que son fáciles de vender puesto que ya tienen años en el mercado ecuatoriano y muchas de estos productos se los reconocen a simple vista.

1.3 Sus clientes

Como lo hemos enunciado anteriormente la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo vende los productos a mercados Municipales

e informales, así como también a tiendas, locales comerciales, panaderías y público en general, sus ingresos más relevantes se concentran en las ventas al por mayor a los mercados informales y locales comerciales.

1.4 Recurso Humano

En la parte organizacional, la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo cuenta en la actualidad con siete colaboradores entre ellos están:

El Sr. Fernando Palacios es el Gerente General de la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo y dueño de la empresa. Sus actividades principales son:

- Aprueba pagos a proveedores.
- Aprueba los pedidos que realizan sus clientes.
- Supervisa que los pedidos lleguen a sus clientes en excelentes condiciones.
- En la mayoría de ocasiones el entrega la mercadería más significativa a sus clientes.

La Sra. Nadia Balladares que es la Representante Legal de la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo se encarga de:

- Cobranza de al por mayor de la mercadería vendida
- Cobranza de al por menor de la mercadería vendida
- Gestionar pagos a los proveedores
- Se reúne con proveedores, es decir establece relaciones comerciales con los nuevos proveedores.
- Realizar los pedidos.
- Gestiona ventas con los clientes.

La Srta. Katherine Palacios, es la vendedora de la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo se encarga de:

- Asesora a los clientes, brindando información de los productos que ofrecen.
- Vender los productos al por menor (venta al público).
- Vender productos al por mayor (venta a tiendas y mercados).
- Captación de nuevos clientes.

El Sr. Wellington Sánchez se encarga de:

- Identificar y organizar los pedidos al por menor.
- Cargador de los productos.
- Revisar la mercadería que está en bodega y controlar

El Sr. Ángel Palacios tiene actividades como:

- Registro y cuadro de mercaderías existentes en bodegas al por mayor
- Registro y cuadro de mercadería existentes en bodegas al por menor
- Cobranza al por mayor de los productos vendidos.

El Sr. Kevin Marín se encarga de cargar los productos pedidos al carro que va a transportar dicha mercadería y así mismo se encarga de desembarcar los productos para que lleguen a los clientes.

La contadora de la empresa en la actualidad es contratada externamente, ella se encarga de la contabilización de la distribuidora, de los procesos como anexos y archivos relacionados al Servicio de rentas internas y demás que le sean aplicables a la Distribuidora.

Como se evidencia son actividades que han sido otorgadas al personal en base a las necesidades que han surgido, no se tienen cargos solo actividades asignadas.

1.5 Base Legal de la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo “Fénix”

Las organizaciones o empresas se encuentran reguladas por Leyes, normas y reglamentos legales que controlan las actividades internas y

externas además del funcionamiento de la misma. La Comercializadora de Productos de Consumo Masivo debe cumplir con los reglamentos y leyes establecidas por el estado.

La Comercializadora de Productos de Consumo Masivo debe cumplir con las siguientes regulaciones estatales:

- **Ley de Régimen Tributario Interno – SRI (Servicio de Rentas internas):**

Todas las instituciones o empresas deben cumplir con esta ley, es por esto que la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo debe cumplir con los reglamentos y disposiciones de dicha ley, como por ejemplo declaraciones de ventas y compras realizadas por mes y la declaración de impuesto a la renta anual debido a que es una empresa obligada a llevar contabilidad.

- **Código de Trabajo – MRL (Ministerio de Relaciones Laborales):**

Todos los trabajadores deben estar contemplados en esta Ley, pero la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo no tiene a sus colaboradores con contratos de trabajo debidamente legalizados, solo están contratados verbalmente, por lo que eso en un futuro ocasionaría un conflicto entre empleador y empleado además de ocasionarle problemas legales con el Ministerio de Relaciones Laborales.

Los tipos de contratos más utilizados por las empresas comerciales son:

- 1) Contrato de Plazo Fijo: es un contrato estable con una duración mínima de un año.
- 2) Contrato a prueba: los primeros 90 días a prueba, vencido el plazo se entenderá que continúa por el tiempo que faltare terminar el periodo de un año.

- 3) Eventual: contrato que se realiza de manera eventual puede ser para un remplazo, permiso por maternidad, etc.
- 4) Ocasional: contrato que surge de una necesidad de emergencia o extraordinaria, tiene una duración de 30 días en un año.
- 5) Por temporada: se realizan en cada temporada (climática o festiva) que se requiera.
- 6) Contrato individual: la persona se compromete a trabajar con una remuneración fijada y bajo dependencia.

- Ley de Seguridad Social – IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social)

Todos los trabajadores deben estar asegurados al IESS, la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo tiene a todos sus colaboradores asegurados, es decir los empleados aportan con el 9,45% actualmente en base a su sueldo, mientras que el patrono aporta con un 12,15%, esto es un beneficio para el empleado ya que gozaran de los servicios que ofrece el IESS como son las atenciones médicas gratuitas, préstamos y jubilación.

1.6 Misión, Visión y Valores institucionales

Institucionalmente la empresa no cuenta con una misión que los ayude a emprender nuevos desafíos para poder crecer y constituirse como empresa sólida, no cuenta con visión ni valores empresariales.

1.6.1 Propuesta de misión, visión y valores para Comercializadora de Productos de Consumo Masivo “Fénix”

Mediante una entrevista con el dueño de la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo se fijó como objetivo perdurar en el tiempo y

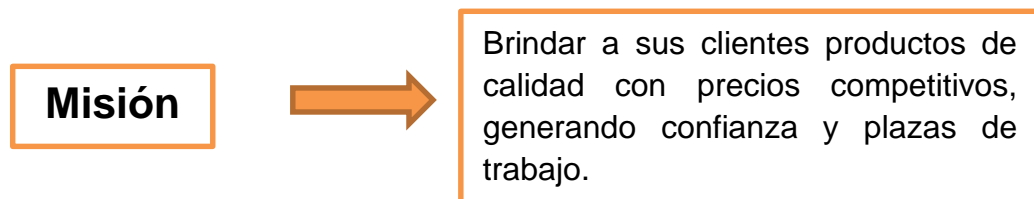
tener éxito en las actividades que realizan. La misión y visión definen a la empresa, representan el motivo, el por qué y para que existe.

Misión:

La misión de una organización define lo que pretende cumplir con la sociedad, y lo que quiere ser.

Para la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo “Fénix” recomiendo que la misión deba ser clara y no tan extensa para que el mensaje llegue a sus clientes y trabajadores de forma fácil y adecuada.

**Gráfico 4
Propuesta de Misión**

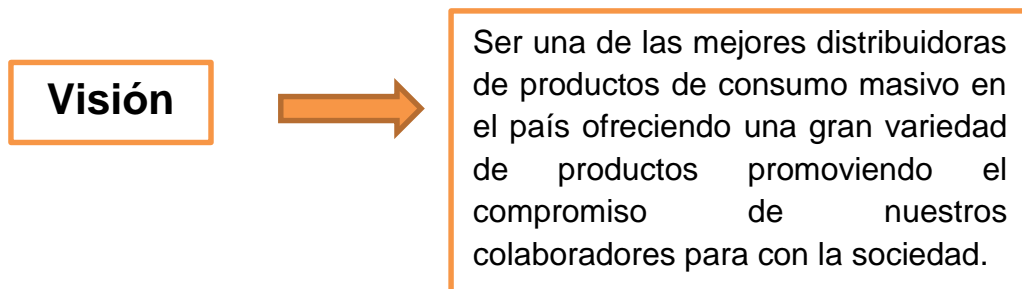


Elaborado por: Autor

Visión:

En una empresa la visión es su meta futura, lo que la empresa desea en una situación posterior, la mayoría de la empresas esperan ser referentes en un determinado lugar o cubrir necesidades específicas de sus clientes. Crea una imagen ideal de la empresa.

**Gráfico 5
Propuesta de Visión**



Elaborado por: Autor

Valores:

Los valores institucionales de una organización son los principios, creencias e ideologías que ayudan a la gestión y actividades de la empresa. Es importante determinar los valores institucionales ya que le permitirá definirse institucionalmente y los colaboradores se guiarán por los valores definidos de la empresa.

Los valores institucionales con la que la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo se identificara son:

Gráfico 6
Propuesta de Valores Institucionales



Elaborado por: Autor

- **Trabajo en equipo**

Las actividades se deben realizar en equipo, aprender entre todos, y aportar con ideas, integrándose entre todas las áreas para llegar a un objetivo final.

- **Honestidad**

Todas las personas que intervienen en la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo deben actuar con rectitud, proceder con honradez y ser integro en las actividades diarias, tratando de ser ejemplo para los demás.

- **Responsabilidad**

Se refiere a comprometerse con los empleados, brindando estabilidad laboral y excelentes condiciones. Además de entregar productos de calidad a sus clientes y respeto con el medio ambiente.

- **Respeto a sus clientes**

Brindar una buena atención al cliente, ofreciéndole todo el esfuerzo de sus colaboradores para que sus clientes queden satisfechos con los productos ofrecidos.

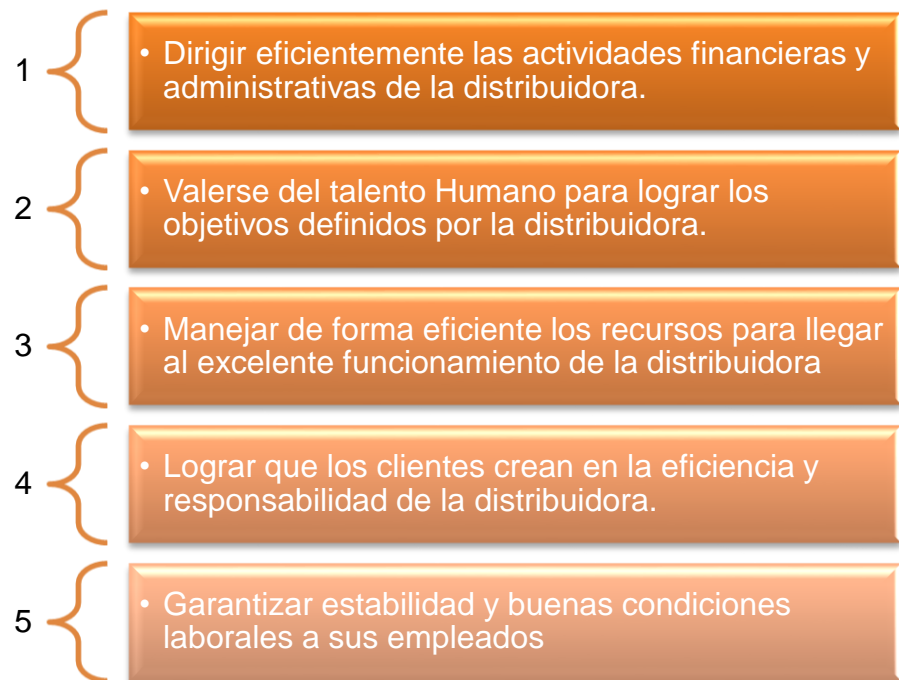
1.7 Objetivos Institucionales

La Comercializadora de Productos de Consumo Masivo no cuenta con objetivos claros y definidos, es por esto que todo el personal de la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo no realiza sus actividades pensando en alcanzar metas.

1.7.1 Propuesta de Objetivos Institucionales

Teniendo en cuenta esta situación donde no se cuenta con objetivos definidos se proponen los siguientes objetivos institucionales:

Gráfico 7 Objetivos Institucionales



Elaborado por: Autor

1. 8 Planteamiento del Problema

1.8.1 Problematización

La problemática de la empresa Comercializadora de Productos de Consumo Masivo, es no contar con una estructura orgánica administrativa que permita tener coordinaciones, divisiones y objetivos claros para llegar a un propósito como lo es la eficiencia.

Aparte encontramos que la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo no cuenta con un sistema contable que proporcione información fiable y oportuna. No existe un sistema de inventario que les permita tener un mejor control y visión de la situación actual de la empresa.

No existen procedimientos administrativos claros a seguir como por ejemplo instructivos o manuales de procedimientos para el proceso de compras de los productos como también para proceso de las cuentas por cobrar a sus clientes.

En cuanto al inventario existen falencias en la medición y valuación del mismo ya que se realiza de forma informal, por ejemplo en este caso no registran sus inventarios en un sistema informático donde puedan revisar y evaluar la información, no les permite tener un buen control de la mercadería, esto hace que no sea cien por ciento confiable la información ya que no hay control de la existencia de los productos.

Administrativamente la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo no tiene procedimientos de control interno que le permita evaluar riesgos y mejorar su eficiencia, sus colaboradores no tienen actividades asignadas y orientadas a llegar a un propósito o meta, se les fueron asignando actividades debido a las necesidades que surgieron en el momento, a veces los colaboradores entre los mismos repiten las mismas actividades lo que ocasiona en ciertas ocasiones deficiencias en sus actividades y estas no serán eficientes al funcionamiento de la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo “Fénix”.

Como hemos observado es una empresa formada empíricamente con dueños que no tienen ideas técnicas administrativas y no han podido establecer procedimientos claros para llegar a sus objetivos.

Es por lo mismo que me motiva a elaborar un sistema de control interno que pretende obtener una mejor gestión de sus actividades tanto administrativas como operativas, brindando posibles soluciones a los problemas principales que tiene esta Comercializadora de Productos de Consumo Masivo y así lograr un buen control de los recursos siendo más productivos y buscando siempre la mejora continua para luego tratar de posicionarse en el mercado.

1.8.2 Causas y consecuencias del problema

El no contar con un adecuado control interno en la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo en cuanto a temas administrativos, operativos y contables, no podrán obtener una información confiable que

asevere que los procedimientos que se realizaron fueron positivos, es decir no obtendrán la eficiencia esperada por parte de su dueño, además se verá reflejado en el momento de vender los productos a sus clientes.

1.8.3 Formulación del problema

¿Cuáles son las causas que originan la falta de procesos para el control interno en la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo?

- ¿Cuáles son los riesgos que asume la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo al no contar con un control interno elaborado o establecido por su dueño?
- ¿Qué controles se deben tomar en cuanto al manejo del inventario en la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo?
- ¿Qué procedimientos se deberán elaborar para que exista una gestión eficiente tanto en lo administrativo y contable de la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo de Fénix?
- ¿Las gestiones de la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo se verán afectados por el mal manejo del recurso humano de dicha empresa?

1.8.4 Justificación del problema

Elaborar un sistema de control interno implica desde la estructura organizacional, conjunto con la planificación de los procesos, recursos, y todo lo que sea necesario para lograr los objetivos de la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo como es que el producto llegue en buenas condiciones a sus clientes.

El recurso humano de una organización es importante ya que es el principal elemento que posee una compañía para realizar actividades que logran cumplir los propósitos establecidos, si este no funciona la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo no podrá alcanzar las

metas previstas, se crearán cargos con sus respectivas actividades a desarrollar, esto hará que cada colaborador no realicen las mismas actividades entre ellos y serán más eficaces realizando sus tareas.

El inventario juega un papel importante en la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo ya que si no hay un manejo adecuado de la existencia de los productos se puede dar una información no fiable, y haber pérdidas materiales como también de información.

Si tenemos un buen control del inventario reducirán los riesgos por pérdidas en la mercadería así como también brindara seguridad en cuanto a la información, esto hará que se tomen buenas decisiones y así los procesos mejoraran continuamente. Se podrá satisfacer las necesidades de cada cliente como es brindar productos con eficacia y obteniendo su servicio de manera rápida, ágil y oportuna.

Como no existen procedimientos para las compras y la cobranza de la mercadería, estas actualmente se realizan de manera desordenada y ocasionan conflictos, ya que no tienen procedimientos definidos y claros, se elaboraran procesos para que estas actividades se lleven de manera clara y ordenada sin saltarse pasos y evitando errores.

Estos procedimientos de control interno podrán ser aplicados en otras compañías con igual actividad económica o parecida, ya que serán procesos básicos para lograr productividad y crecimiento en una empresa.

1.9 Objetivos del proyecto

1.9.1 Objetivo General

Diseñar y elaborar procedimientos para estructurar el control interno para la “Comercializadora de Productos de Consumo Masivo Fénix” basado en la organización y planificación, llegando a obtener productividad y eficiencia en los procedimientos internos de la empresa tanto administrativos como contables.

1.9.2 Objetivos específicos

- Identificar los riesgos que se deben corregir y mejorar dentro de la empresa.
- Establecer procedimientos que permitan tener un mejor control en el inventario de la distribuidora.
- Diseñar procedimientos para ser eficientes en el plano administrativo, operativo y contable.
- Crear una estructura organizacional con funciones que no entorpezcan las actividades de la distribuidora.

CAPITULO II

2.- MARCO TEORICO

En este capítulo se explica de donde proviene el control interno: COSO, los conceptos básicos del control interno, la importancia del control en una organización, lo tipos de control, las actividades de control y demás definiciones.

2.1 Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway

El Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway “COSO” que en español significa Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway la misma que se integró en el año 1985 con la finalidad de asistir a la comisión Nacional de Información Financiera Fraudulenta, siendo iniciativa del sector privado de empresas, donde estudian, evalúan y consideran los riesgos y aspectos mas importantes que pueden conducir a la información financiera no fiable. No solo evaluaron riesgos del sector privado sino también recomendaron a empresas públicas y a auditores independientes como firmas auditoras reconocidas, organismos reguladores así como también instituciones educativas.

Fueron patrocinados por las principales asociaciones profesionales de los Estados Unidos como la Asociación Americana de Contabilidad (AAA), Financial Executives International (FEI), el Instituto de Auditores Internos (IIA), el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) y la Asociación Nacional de Contadores (actualmente como el Instituto de Contadores Administrativos [IMA]).

Muy aparte de los patrocinadores, la Comisión adhirió a los representantes de las industrias, Contadores Públicos, empresas inversionistas y a la Bolsa de Valores de New York.

El presidente fundador de la Comisión fue James C. Treadway, Jr, es por esto el nombre de la comisión, pero en la actualidad el presidente del COSO es Robert Hirth.

Uno de los objetivos principales por la cual el COSO se formo fue para brindar liderazgo en temas específicos como:

- Gestión del riesgo empresarial
- Control interno
- Amenorar fraudes financieros

2.1.1 Informe COSO

El Informe Coso es tomado como ejemplo para implementar controles internos en las empresas; las mismas que deben tener controles efectivos que ayuden a prevenir fraudes o errores financieros y que en un futuro puedan perjudicar las actividades de la empresa.

El informe COSO es de suma importancia ya que se basa en dos puntos:

- Integrar en una sola estructura, diferentes enfoques que existen a nivel internacional sobre el control interno; y
- Mantener actualizado la implantación, diseño, valuación, práctica y procedimientos del control interno.

El informe COSO tiene un nivel de aceptación que ha ido incrementando al pasar del tiempo debido a que se vincula con los negocios de todos los sectores.

2.2 Control Interno - Definiciones

En base a todo podemos describir que el control interno se basa en procesos relacionados por diferentes métodos y actividades que son elaborados por la dirección de la organización y ejecutados por el talento humano de la misma, con el objetivo de brindar una administración segura y confiable, además de establecer lineamientos ordenados, eficientes y efectivos en la operación de la empresa, proporcionando información financiera confiable y correcta, cumpliendo con las leyes aplicables internas y externas.

2.2.1 Definiciones

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos en el año 1982 definió al Control Interno de la siguiente manera:

El control interno comprende de plan de organización con todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a políticas prescritas por la dirección.

El control interno administrativo según A. Cashin, D. Neuwirth y F. Levy en el libro Enciclopedia de la Auditoria, Agosto de 1998 definieron:

“El control administrativo incluye el plan de organización y los procedimientos y registro relacionados con los procesos de decisión que llevan a la autorización de las transacciones por parte de la dirección”.

Mientras que el control interno según *A. Cashin et al. (1998)* lo define en el siguiente enunciado:

El control interno abarca el plan de organización y los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de la empresa para salvaguardar sus activos, verificar la adecuación y fiabilidad de la información de la contabilidad, promover la eficacia operacional y fomentar la adherencia a las políticas establecidas de dirección.

El control interno ayuda a la organización a ser más eficientes y amenora el riesgo de dar una información errónea de los estados financieros, a más de esto facilita a la organización a trazarse objetivos y cumplir sus metas siguiendo procedimientos ordenados y específicos para su ejecución, cumpliendo así con regulaciones y leyes vigentes.

Según la Norma Internacional de Auditoría N° 6 SEC 400 “Evaluación de riesgo y control interno” en el párrafo N°13 explica:

Los controles internos relacionados con el sistema de contabilidad están dirigidos a lograr objetivos como:

- Las transacciones o procesos son ejecutados de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.
- Todas las transacciones y otros eventos son prontamente registrados en el monto correcto, en las cuentas apropiadas y en el periodo contable apropiado, a modo de permitir la preparación de los estados financieros de acuerdo con un marco de referencia para informes financieros identificado.
- El acceso y registro de activos y transacciones solo es permitido en concordancia con la autorización y aprobación de la administración de la empresa.
- Los activos y transacciones registradas son comparados y analizados con los activos existentes en periodos razonables y se toma la acción

o correctivos necesarios respecto a cualquier diferencia que surja de la misma.

Como se ha mencionado anteriormente el control interno es ejecutado con la autorización de los directivos de la organización, es un proceso continuo donde todas las áreas de una organización intervienen dando resultados oportunos y veraces obteniendo estados financieros confiables y seguros.

El control interno ayuda y facilita que las operaciones de la empresa se desarrollen de acuerdo a lo planificado y a los objetivos programados; es decir no obstaculiza las operaciones administrativas ni financieras aceptando recomendaciones y aplicando acciones correctivas y necesarias para la optimización de la gestión organizacional.

2.3 Objetivos del Control interno

Los objetivos del control interno son:

- **Confiabilidad de los informes financieros:** que están relacionados directamente con la preparación de los estados financieros confiables.
- **Eficacia y eficiencia en las operaciones:** Promover el uso efectivo y eficiente de los recursos de la empresa.
- **Cumplimiento de Leyes y regulaciones aplicables:** Cumplir con las leyes y regulaciones que sean aplicables a la entidad.

2.4 Componentes del control interno

Los componentes del control interno aprobados por el COSO son cinco, los mismos que se relacionan con los objetivos y entre ellos, con estos

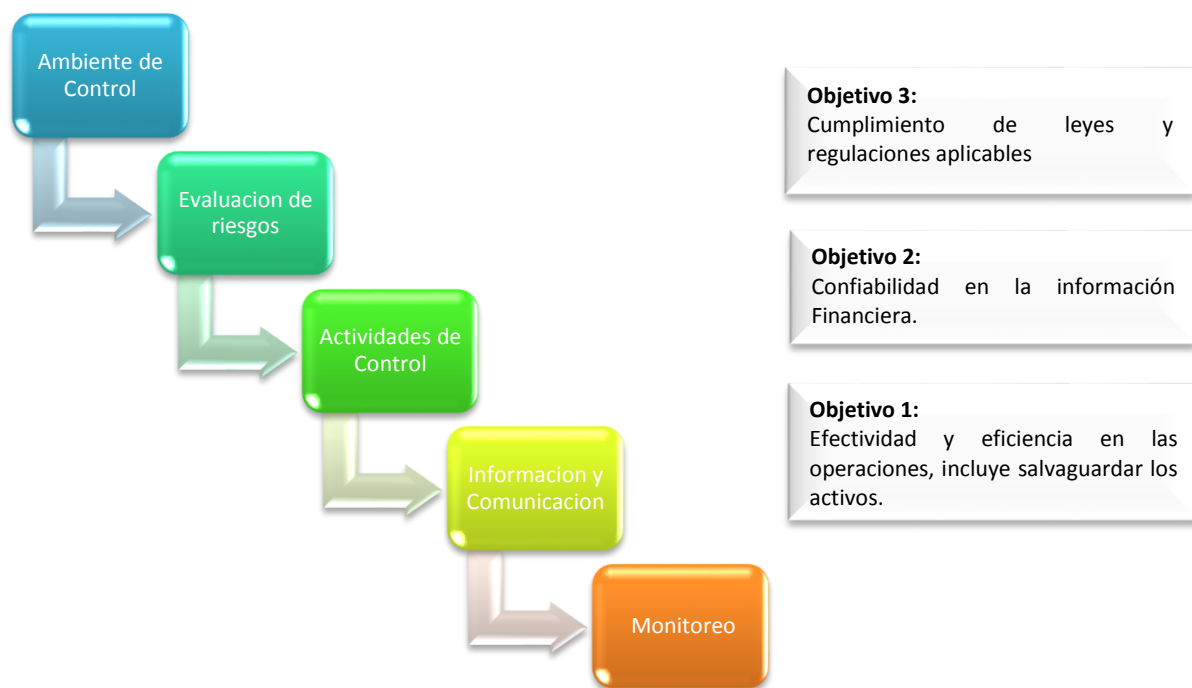
cinco componentes las empresas de todo tipo podrán lograr un control interno eficiente y eficaz dando facilidades para proporcionar seguridad y confiabilidad para que se cumplan los objetivos del control interno.

Uno de los cinco componentes es el Ambiente de Control que es la base de los cuatro componentes, en los gráficos lo muestran como el primero y principal de los componentes debido que los unifica y si no existiera un ambiente de control efectivo se dificultará que las demás actividades se realicen eficientemente llegando a lograr un control interno adecuado dentro de la entidad.

Los administradores de la empresa deben ser los principales en considerar que el control interno es parte fundamental para el cabal funcionamiento de las actividades de la empresa y estos a su vez les participen en conjunto con las demás áreas de la empresa a integrarse y ser piezas fundamentales en la implementación del control interno en cada área de trabajo, ya que así lograrán cumplir las metas establecidas por la empresa.

A continuación se identifican los componentes del control interno mediante el siguiente gráfico:

Gráfico 8
Componentes del Control Interno y sus Objetivos



Elaborado por: Autor

2.4.1 Ambiente de Control

El ambiente de control establece el tono de la organización ya que influye a tomar conciencia del control a las personas que intervienen en la empresa. Es fundamental para los demás componentes ya que proporciona disciplina y establece formas en los procedimientos que lleva la administración.

El ambiente de control básicamente es la actitud de los administradores o gerentes de la empresa frente al control interno en la compañía.

Las principales características del ambiente de control son: la ética y valores, el compromiso con el personal de la empresa, la filosofía, el estilo operativo de la administración o gerentes, su estructura organizacional para

poder asignar autoridad y responsabilidad en las políticas y procedimientos que se realicen.

Estos son factores del ambiente de control donde se detallan de la siguiente manera:

- 1) **Ética y Valores:** es la conducta de la entidad, la forma de comunicación en la misma y su respuesta. Son procedimientos de la administración o gerencia donde incentivan al personal a participar de forma honesta y en equipo para lograr conjuntamente las metas establecidas.
- 2) **Compromiso con la competencia:** es el grado de participación que tiene la empresa y el personal de la entidad para cumplir con sus funciones en concordancia con sus aptitudes tanto en conocimiento como en sus habilidades.
- 3) **Estructura Organizacional:** Establece diferentes niveles jerárquicos donde interviene la responsabilidad y funciones, las mismas que son asignadas a cada colaborador de la institución.

Asignación de autoridad y responsabilidad: la Gerencia de la empresa debe tener una comunicación efectiva con su personal, ya que así lograrán que sean partícipes de los planes y metas de la institución, esto hará que tengan conocimientos de sus perfiles de puestos, políticas y procedimientos que deben de seguir para que exista un control interno eficaz y de esta manera funcione eficientemente.

2.4.2 Evaluación de Riesgos

La evaluación de riesgo consiste en identificar posibles riesgos o aspectos relevantes que puedan llegar a afectar las metas trazadas por la administración de la empresa.

Para poder asegurar que los controles establecidos se están reduciendo deberían desarrollarse procedimientos por procedimientos en la valuación de los riesgos.

Los riesgos provienen de factores internos como también factores externos; los que se presentan a menudo son: Cambios en el ambiente administrativo o a nivel directivo u operativo, cambios de personal, Sistemas de Información o informáticos nuevos o modernos, Crecimiento acelerado de la organización, Cambios en la tecnología, Nuevos modelos de negocios, reestructuraciones corporativas, Expansión o adquisición de empresas extranjeras, Adopción de nuevos principios contables o nuevas leyes regulatorias.

La empresa tiene que evaluar e identificar riesgos provenientes de los procesos establecidos para el control interno, y así evitar errores o fraudes que se puedan desarrollar en las diferentes áreas de la empresa, con esto llegaremos a cumplir con los propósitos o metas establecidas.

2.4.3 Actividades de Control

Son procedimientos y políticas que ayudan a asegurar que los controles establecidos por parte de la gerencia se estén efectuando de manera eficiente y que estos a su vez reduzcan los riesgos existentes.

Las políticas son las guías para el control de las actividades, mientras que los procedimientos, son actividades de control en funcionamiento.

Existen varios tipos de actividades de control como son:

- **Revisiones de alto nivel:** la gerencia debe participar activamente en revisiones, ya que si no existiesen, la administración no tendría conocimiento de los errores o fraudes que pudiesen existir dentro de la empresa.

- **Controles físicos:** La documentación y activos registrados en los diferentes sistemas suelen correr con el riesgo de ser plagiados, sustraídos o manipulados, es por esto que deben tomarse acciones que prevean estos sucesos y poder tener un buen custodio de esa información. En algunas empresas suelen llevar la documentación de manera digital y otras de manera física en lugares que puedan tener controles sobre los mismos.
- **Indicadores de desempeño:** El control en una compañía también debe ser de manera medible es decir se deben establecer indicadores que arrojen resultados por parte de sus colaboradores, ya que en el camino ellos pueden no cumplir con sus funciones o actividades, de manera que si se lo hace de forma recurrente, se obtendrá más un buen resultado.
- **Segregación de responsabilidades:** cuando las responsabilidades son segregadas, esto quiere decir que no sean jueces y partes del mismo procedimiento, las actividades de la empresa pueden ser observables y así evitar errores o fraudes dentro de la organización.
- **Políticas y procedimientos:** cuando la empresa establece procedimientos claros y definidos, el control interno es mucho más efectivo puesto que no hay pierda al momento de realizarlos.

2.4.4 Información y Comunicación

Consiste en la identificación y recopilación de información adecuada y oportuna para el funcionamiento eficiente de la empresa.

El procesamiento de la información a través de reportes deben ser comunicados tanto internamente es decir el personal que interviene en la empresa, como externamente el personal que se relaciona indirectamente a la empresa.

Las principales características para que la información y comunicación fluya en una empresa es que sea:

- De contenidos apropiados
- Información Oportuna
- Información Actualizada
- Información Exacta
- Información Accesible

La calidad de la información se basa en los sistemas de información que cuenta la empresa, puesto que la información que se obtenga de estos deberá ser verídica con contenidos correctos y actualizados, si esta información que se obtiene con los propios sistemas de información de la empresa será accesible y estarán disponibles para la administración logrando obtener información oportuna para la toma de decisiones.

Si logramos que la comunicación sea efectiva, será debido a que la empresa llevo a proporcionar una correcta de información al personal para que así ellos cumplan eficientemente con sus actividades de control.

2.4.5 Actividades de Monitoreo

Una vez establecidos los sistemas de Control interno estos necesitan ser monitoreados y supervisados para evaluar o poder determinar su efectividad a través del tiempo y verificar si se han cumplido los objetivos de la empresa.

Los monitoreos y supervisiones deben hacerse continuamente ya que solo así se podrá determinar si los procedimientos establecidos fueron puestos en marcha y verificar si estos cumplieron o no los objetivos trazados

por la administración de la empresa, luego de esto podríamos determinar si los mismos necesitan o no alguna modificación.

Como la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo es una empresa pequeña lo que se podría hacer para el tema de revisión, es formar a los empleados y poder guiarlos para que entre ellos puedan auditar sus procedimientos y establecer mejoras en cuanto a sus procesos.

Algunos auditores creen que para que haya un buen funcionamiento de monitoreo y control en las empresas, estas se deben regir por los siguientes tres aspectos:

- **Actividades permanentes:** sugiere a la administración de la empresa comprobar que el sistema de control interno establecido por los componentes del control se esté llevando con efectividad en los tiempos correspondientes.
- **Evaluaciones Individuales:** estas promueven que se cumpla un proceso adecuado del control interno, y las personas que están encargadas del procesos de monitoreo lleven a cabo sus actividades de la forma más adecuada y en el tiempo establecido.
- **Auditoría Interna:** La auditoría que se realiza de manera interna permitirá tener una oportuna evidencia de los cambios que se han realizado o de las correcciones que se necesiten implementar para el funcionamiento del control interno establecido, estos procedimientos de auditoria ayudaran a mejorar a la eficiencia y eficacia de la empresa u organización.

2.5 Importancia del control interno.-

En una organización el control interno juega un papel importante ya que contribuye que el sistema contable que se emplea en dicha organización sea seguro, fijando y evaluando procedimientos administrativos, contables y

financieros, obteniendo con esto el logro de sus metas y objetivos como empresa.

Identifica errores e irregularidades, dando así soluciones factibles, valorando la cabeza principal como lo son los directivos, personal de la empresa y sistemas contables para que cuando sea revisada o evaluada por organismos o auditores, se puedan fijar que lo que se hizo es veraz y está de acuerdo a las normas y leyes aplicables.

Según Catacora (1996) enunció que:

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales. Es fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

En base a lo investigado la parte fundamental del control interno es y será la actitud que adopte la gerencia o la administración, ya que son las piezas principales para que los demás que intervienen en las actividades de control cumplan con los procedimientos y a su vez obtengan resultados que sean en beneficio a la institución.

Cuando en una institución no existe un ambiente de control eficiente, las demás áreas no estarán acopladas y alineadas a cumplir con los objetivos trazados por la empresa, las actividades serán individualistas y el funcionamiento de la empresa recaerá sobre los dirigentes de cada área.

Todos los colaboradores de la empresa, sea esta privada o pública, son responsables de los procedimientos y sistemas del control interno, si este factor se prioriza se garantizara la eficiencia de institución.

Codera (1996) explica:

El control interno en cualquier organización, reviste mucha importancia, tanto en la conducción de la organización, como en el control e información de la operaciones, puesto que permite el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado; ayuda a que los recursos (humanos, materiales y financieros) disponibles, sean utilizados en forma eficiente, bajo criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, su custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos.

Es importante recalcar que si una organización carece de controles muy difícilmente podrá cumplir sus objetivos y metas planeadas, el control interno genera información confiable de todos los departamentos y una visión más real y veraz de la empresa.

De acuerdo con los enunciados de los autores antes mencionados, las claves del control interno se basan específicamente en los recursos físicos, materiales, tecnológicos y humanos, es por esto que el control en la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo es de importancia.

Para la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo será sumamente relevante establecer procedimientos ordenados y claros para poder obtener un mejor control interno, ya que ayudara a sus directivos conocer las falencias en las diferentes áreas de la empresa y así solucionarlas oportunamente para llegar a los objetivos planteados.

2.6 Estructura del control interno

Para poder estructurar un buen control interno en una organización que carece del mismo se debe incluir lo siguiente:

- ✓ Un plan de organización que suministre segregación adecuada de las responsabilidades y deberes de cada departamento que interviene.
- ✓ Un sistema donde permita registrar transacciones o procedimientos para tener un control razonable sobre las operaciones de la empresa.
- ✓ Segregación de funciones, otorgar responsabilidades y deberes para todos los departamentos de la empresa, así como también a sus colaboradores.
- ✓ Contar con un recurso humano de calidad y competitividad para poder desarrollar las responsabilidades asignadas.

En las empresas puede variar su plan de organización, pero en general este debe ser flexible y simple y así establecer líneas de mando y responsabilidades claras. En una organización es importante la independencia de actividades principales como la administración, operación, custodia y contabilización.

Es por esto que se requiere que los deberes y actividades sean por separado de tal forma que existan registros que sirvan de control sobre sus actividades.

Aunque estas actividades estén por separado, deben conectarse una a la otra siendo ordenadas y coordinadas para ser eficientes operativa y financieramente.

La delegación de responsabilidades y deberes cumple un rol importante ya que deben estar claramente establecidas y definidas en los manuales de la organización.

Para que un buen sistema de control interno avance se necesita que los registros sean ingresados correctamente y se clasifiquen dentro de una estructura formal, puede ser que sea un procedimiento de cuentas bien elaboradas y claras que especifiquen los asientos y definan bien la cuentas que se utilizaran en los mismos y así facilite la presentación de los estados financieros.

La eficiencia de las operaciones y la efectividad del control interno están establecidas por los procesos basados en el desarrollo y cumplimiento de las funciones y responsabilidades de cada departamento, los mismos deben brindar pasos puntuales para la autorización, registro y custodia de los activos. Es decir ninguna persona puede realizar una actividad de inicio a fin, así damos a notar y detectamos los errores en los que usualmente se cae, corrigiendo y solucionando el trabajo.

El talento humano es la base fundamental para que se sigan estos procedimientos puesto que si no hay personal adecuado y capacitado para realizarlos la meta u objetivo establecido no se dará de manera eficiente y eficaz, esto creara perdidas económicas y no se optimizaran recursos.

2.7 Bases de un control interno efectivo

Para que un control interno sea efectivo o bueno dentro de una compañía, este debe darse cuando:

- Ninguna persona o colaborador de la empresa cometa un error o sea participe de una irregularidad.
- Haya una apropiada segregación de funciones con el personal que trabaja en la empresa.
- Los procesos sean elaborados por el personal adecuado y apto para realizar sus funciones y procedimientos.
- Deberán detectarse las falencias de los procedimientos en cuanto al cumplimiento entrelazado con la responsabilidad del mismo.

2.8 COSO ERM

2.8.1 Coso ERM

El Coso ERM surge debido que el COSO I no llego a cubrir con los parámetros y lineamientos para lograr una efectiva estrategia en la administración de riesgos, es decir el Coso ERM llegó para cubrir con esa

falencia del COSO I y comenzaron a establecerse parámetros definitivos para la administración de riesgos.

El Comité lidero un proyecto junto con la firma auditora Price Waterhouse Coopers en el año 2001 y conto con un consejo que incluía a los miembros de los cinco patrocinadores del comité.

El comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway – COSO elaboro un estudio en el año 2004 sobre la gestión y administración de los riesgos empresariales y marco integrado, sus siglas en ingles son ERM que se derivan de la siguiente manera: Enterprise Risk Management - Integrated Framework.

El COSO ERM es una herramienta que se debería llevar a cabo por los directores y el personal que colabora en las empresas con el único propósito de identificar sucesos que puedan impedir el total funcionamiento de las actividades normales de la empresa así como también encargarse de gestionar los riegos y hacer que estos no sobrepasen los niveles razonables.

Son muchos los beneficios de utilizar el COSO ERM en la empresas esto se debe a que ayuda a crear valor corporativo o institucional, permitiendo a la administración manejarse efectivamente con sucesos que crean incertidumbre y que puedan darse en un tiempo determinado. La administración podrá reducir resultados que no sean ventajosos para la empresa respondiendo eficazmente a los mismos y así incrementar su beneficio.

El COSO ERM se alinea a las estrategias de riesgos, se conecta con el crecimiento empresarial, logrando así la mejora en la toma de decisiones en concordancia con los riesgos. Amenora las inesperadas pérdidas operacionales y permite identificar y gestionar los riesgos empresariales cruzados.

Cuando una empresa cuenta o se basa en el COSO ERM, podrá identificar sucesos potenciales que puedan afectar los objetivos o metas de la compañía. Les permite evaluar riesgos y darle una respuesta acertada,

formulando así estrategias para considerar los riesgos y monitorear el comportamiento de los mismos.

2.8.2 Componentes del COSO ERM

El COSO ERM considera las actividades en todos los niveles dentro de la organización como es: la empresa, la división o departamento, la unidad del negocio y las subsidiarias, es por esto que el Coso ERM cuenta con ocho componentes que están basados a llevar un control interno orientado a administrar los riesgos empresariales.

Los componentes del COSO ERM están enlazados entre si con los objetivos principales de la empresa, estos están en función a las necesidades de la compañía, de acuerdo a las metas o expectativas que se han propuesto alcanzar los directivos de la empresa debido a que como se ha mencionado anteriormente el COSO ERM considera el cumplimiento de las actividades con toda la estructura organizacional.

En el siguiente cuadro se enlistaran los ocho componentes interrelacionados y los objetivos empresariales alineados al control interno.

Gráfico 9
Componentes Interrelacionados con los Objetivos Empresariales

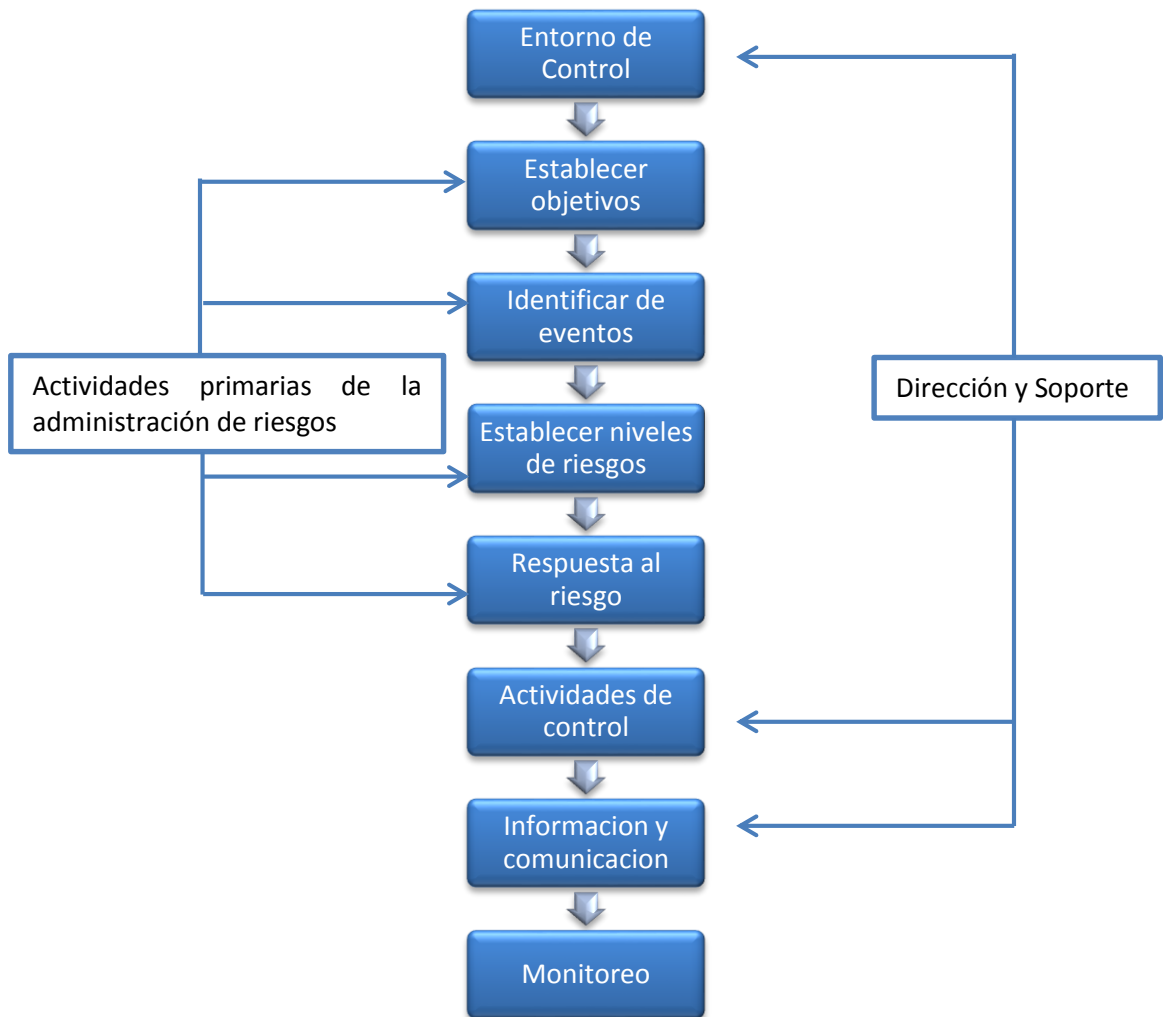


Fuente: Lara, A. 2012

Como se observa en la figura los ocho componentes del COSO ERM se relacionan con los cuatro objetivos principales que la empresa cuenta, así como también los niveles que en una organización se puedan presentar.

2.8.3 Clasificación de los Componentes del COSO ERM

Gráfico 10
Clasificación de los Componentes del Control Interno



Elaborado por: Autor

Se observa que tres de los componentes del COSO ERM están entrelazados con la dirección, es decir con la administración y soporte de la empresa, por lo tanto los encargados de estas áreas están estructurados sirven de ayuda para administrar los riesgos y que estos cumplan con la implementación de los otros cinco componentes más.

A continuación definiremos los componentes del COSO ERM detalladamente:

2.8.3.1 Ambiente de Control interno

Cuando nos referimos al ambiente de control interno, estamos mencionando que es el componente base o principal para poder establecer estrategias y objetivos de acuerdo a las necesidades de la institución y a su vez los niveles de riesgo que la empresa estaría dispuesta o no a asumir.

También abarca como los colaboradores de la empresa perciben y tratan los riesgos, incluyendo así la aceptación del riesgo, la integridad y valores éticos profesionales, como en el entorno en que se manejan.

2.8.3.2 Establecer Objetivos

Los objetivos que la empresa proponga deben estar alineados con la misión, visión y valores que la institución estableció en el comienzo, siempre que se haya evaluado y considerado los riesgos que puedan enfrentarse en un momento determinado.

Los objetivos deben estar planteados antes que la administración logre identificar los sucesos potenciales que afecten el normal funcionamiento de la empresa. El COSO ERM asegura que la administración haya establecido procesos para trazar los objetivos y que los mismos hayan sido seleccionados a apoyar o contribuir a la misión de la empresa y que estos estén alineados a la misma.

2.8.3.3 Identificar Eventos

Los sucesos internos y externos que puedan afectar los objetivos trazados por la administración de la empresa, deben estar claramente identificados, realizando comparaciones para poder establecer si estos pueden ser oportunidades o desventajas.

Cuando decimos eventos o sucesos internos nos referimos al personal o colaboradores de la empresa, los procedimientos, la infraestructura y demás que estén ligados a la empresa. Mientras que

cuando nos referimos a sucesos o eventos externos puntualizamos que son los factores económicos, políticos y sociales.

Cualquiera de estos factores puede contraer sucesos positivos que se los puede crear como oportunidades para poder lograr cumplir con las metas y estrategias planteadas por la administración de la empresa, así como también pueden causar impactos negativos o desventajas, que en este caso llegarían a ser los riesgos.

2.8.3.4 Evaluar Riesgos

Los riesgos se deben evaluar considerando su nivel de impacto y la probabilidad de los mismos, es por esto que se debe determinar de qué manera serán gestionados y evaluados por ejemplo desde varias perspectivas.

Cuando se realiza dicha evaluación la administración determinara si el riesgo es inherente o residual a afectar el cabal cumplimiento de los objetivos trazados.

El riesgo inherente se refiere a la ausencia de acciones correctivas por parte de la empresa que puedan llegar a tener el impacto o la probabilidad de ocurrencia del riesgo. A diferencia del riesgo residual que es cuando ya la administración de la empresa desarrollo la resolución para minorar el riesgo inherente.

2.8.3.5 Respuesta a Riesgos

La administración determina las respuestas posibles de los riesgos para evitar, aceptar, reducir o mitigar y compartir los riesgos, y comienza a desarrollar acciones correctivas para alinearse con el riesgo aceptado y tolerado por la empresa.

Cuando ya se obtenga una respuesta definitiva y definida en concordancia con las necesidades de la empresa, la administración deberá considerar y evaluar los beneficios y desventajas que causó dicha respuesta y a su vez mantenerla para poder llegar a los objetivos de la institución.

2.8.3.6 Actividades de Control

Son los procedimientos y políticas que la administración estableció para implementar y apoyar las respuestas a los riesgos. Estas actividades deben ponerse en práctica desde la administración hasta el último nivel jerárquico de la empresa.

Las actividades son la base para las aprobaciones, verificaciones, autorizaciones, conciliaciones, desempeño de las operaciones hasta segregación de funciones y entre otras.

2.8.3.7 Información y comunicación

Todo el personal que interviene en la empresa debe tener en claro las responsabilidades y roles que deben cumplir en la institución, es por esto que la administración debe ser clara otorgando información precisa para poder recibir por parte de todos una información veraz y oportuna para el cabal cumplimiento de sus obligaciones para con la empresa.

La información o datos relevantes se deben identificar para poderse informar de manera clara y adecuada a los colaboradores de la institución y estos a su vez afronten las responsabilidades que tienen a su cargo y lleguen a cumplir con las funciones y desenvolverse con los procedimientos dentro de la institución.

2.8.3.8 Monitoreo y Supervisión

La administración de los riesgos debe ser supervisada de forma continua para revisar que estos se estén llevando de la mejor manera, comprobando así la calidad de los resultados obtenidos.

Cuando se llega al total cumplimiento de la gestión del riesgo se debe supervisar, realizando correcciones oportunas cuando las necesiten, estas supervisiones se logran mediante actividades permanentes y evaluaciones.

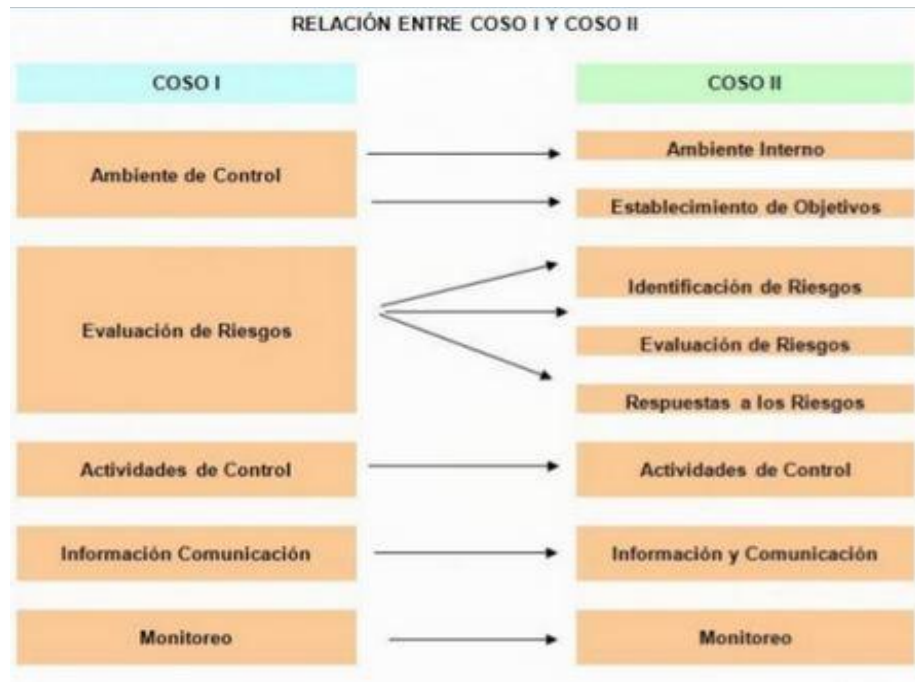
2.9 Comparación entre el COSO I y COSO ERM

El COSO ERM considera muchos aspectos más importantes que el COSO I no toma en cuenta como lo son:

- Establecimiento de Objetivos
- Identificación de riesgos
- Respuesta a los riesgos

En la siguiente figura se observa la relación que existe entre el COSO I y COSO ERM.

Gráfico 11
Relación entre COSO I y COSO II



Fuente: Grace Vásquez, 2012

En el aspecto del ambiente de control el COSO ERM considera además de este el establecer los objetivos.

Mientras que en la parte de la evaluación de riesgos es COSO ERM toma en cuenta otros dos aspectos como es identificar los riesgos y respuesta a los riesgos. Como se observa los demás componentes siguen siendo iguales tanto en el COSO I y el COSO ERM.

Con estos componentes claramente la empresa podrá definir sus metas y objetivos. Siempre que las metas u objetivos estén definidos con claridad la empresa podrá decidir que riesgos tomar para que los objetivos y metas se puedan cumplir. Cuando esto llega a ocurrir se puede identificar, evaluar, aminorar y tener respuesta a los riesgos.

Es importante comprender que para que estos modelos de control interno funcionen, la empresa necesita entender que debe hacer cambios radicales en cuanto a la forma de la organización y sus procedimientos, los mismos que deberán ser decisión de sus directivos o administradores de la empresa.

2.10 Tipos de Control Interno

Existen dos tipos de control interno estos son:

2.10.1 Control Interno Administrativo

El control interno administrativo se relaciona con eficiencia en la parte operativa que fueron establecidas por la empresa.

Este no está limitado al plan de la empresa y procesos que se relacionan con la decisión que lleva a la autorización de intercambios, según Jatencio en el año 2011.

2.10.2 Control Interno Contable

Mientras que en el control interno contable nos establece que está directamente relacionado con el plan de la empresa y los registros que intervienen para salvaguardar los activos y la confiabilidad de los registros contables.

Estos tipos de controles internos ofrecen una seguridad razonable en cuanto a:

- Los intercambios serán puestos en marcha de acuerdo a las debidas autorizaciones por parte de la gerencia tanto a nivel general como a nivel específico.
- Registrar cambios para tener un control eficiente y así pueda

permitir la preparación de los estados financieros.

- Salvaguardar los activos y que estos puedan tener acceso solo con autorización.
- Los activos y movimientos que fueron registrados podrán ser comparados con las existencias.

Para que el control interno funcione en una empresa es necesario que se establezcan en forma sistematizada, es decir que todo procedimiento tenga un orden razonable.

Además de considerar elementos necesarios para lograr un buen funcionamiento, el control interno deberá estar orientado a los objetivos específicos de la empresa, de esta manera podrá ser evaluable.

2.11 Clasificación del control interno

2.11.1 Controles generales y controles específicos

Controles Generales: no tiene efectos la calidad de las aseveraciones en los estados financieros, ya que no se relacionan con la información contable.

Controles específicos: estos se relacionan con la información contable ya que es más detallada y por lo tanto también se relacionaran con las aseveraciones de los saldos de los estados financieros. Este tipo de controles están desde el principio de la información hasta los saldos finales.

2.11.2 Tipos de controles Generales

La administración o gerencia de la empresa es responsable de concientizar el control interno dentro de la organización, será de suma importancia que los mismos no caigan en errores y no pasen por encima de

los controles establecidos ya que no será eficaz.

Estos pueden ser varios de los aspectos por el cual la administración de la empresa podrá caer en errores al momento de pasar por encima de los controles establecidos:

- Cuando la organización está pasando por diferentes fracasos
- Cuando el sueldo de los administradores estén ligados al rendimiento empresarial.
- Cuando a la entidad le falte capacidad de capital de trabajo o crédito
- Cuando la gerencia se vea en la necesidad de cumplir con los objetivos bajo presión.

Estructura Organizacional: Esta se basa en establecer una adecuada estructura en cuanto a divisiones, áreas o departamentos que sean funcionales a la empresa, así como también asignar responsabilidades y establecer políticas para la delegación de autoridad.

Personal: Aquí nos referimos específicamente al talento humano de la organización, a la calidad e integridad del personal que estará encargado de realizar los procedimientos establecidos por la gerencia para cumplir con los objetivos.

Salvaguardar activos y su registro: Son políticas y procedimientos implementados para prevenir la destrucción o el mal acceso de los activos, a los medios para procesar la información vía electrónica y a sus datos generados.

Separación de Funciones: La segregación de funciones está básicamente establecida para reducir el riesgo que una persona cometa, oculte errores o fraudes en el transcurso de su actividad.

Se deberá evaluar la ejecución, autorización, registro, custodia de los bienes y conciliaciones para evitar la confabulación de fraudes.

2.11.3 Tipos de Controles específicos

Los controles específicos se refieren a los manuales como también a los procesadores electrónicos de datos, ya que estos tienen una relación directa con los procesos específicos de la información. Lo que quiere decir que los procesos de información son el flujo de datos desde el principio de una transacción hasta llegar a la consolidación final de los estados financieros.

Los controles específicos se clasifican de la siguiente manera:

- Controles en el límite, de procesamiento y de custodia.
- Controles de población y exactitud

2.11.3.1 Controles en el límite, de procesamiento y de custodia:

Desde el punto de vista de un auditor, la efectividad del control interno se mide por el nivel en que los controles internos han podido reducir al mínimo los errores y fraudes provenientes del personal y de los recursos establecidos por la institución, los cuales podrán tener impacto sobre sus estados financieros.

Existen tres actividades primordiales y sus controles relacionados son los siguientes:

- **Controles en el límite:** se refiere a la captación de las transacciones y/o operaciones que reflejan los efectos económicos originados por los intercambios.
- **Controles de procesamiento:** Es el procesamiento de las transacciones u operaciones, aplicaciones y valuaciones que se den en un sistema de control interno.
- **Controles de custodia:** Aplica al mantenimiento de la custodia de la propiedad recibida en las transacciones u operaciones del control interno de la organización.

2.11.3.2 Controles de Población y Exactitud

El sistema de control interno establecido deberá ayudar a prevenir los errores de información que se vean afectados a los informes financieros que genere la organización.

A estos errores se los conoce como errores de población y errores de exactitud.

- **Errores de Población:** estos errores se refieren en el número de elementos de datos. Por ejemplo si realizaron 200 facturas y en realidad en el sistema se ingresaron solo 298, hay un error de población. Los controles de población se realizan para evitar y descubrir errores en el número de elementos de información que se procesan.
- **Errores de Exactitud:** son las diferencias existentes entre los elementos de la información que se procesaron con la realidad de los elementos de información. Por ejemplo los errores de cantidad, precio, etc. si no se reflejan correctamente, quiere decir que existe un error de exactitud.

Los errores de población y exactitud pueden darse en el momento de la captación de información o intercambio, o también podrá darse al momento de procesas dicha información.

2.12 Otros tipos de controles internos

Los procesos en cuanto al control interno pueden ser de tipo:

- Preventivo, es decir cuando se trata de evitar o prever situaciones que la organización no desee.
- Detectivo, cuando se puedan identificar situaciones que puedan poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos.
- Correctivo, cuando se realizan procedimientos para corregir o arreglar y evitar que estas situaciones problemáticas sean recurrentes.
- Proactivos cuando se pueda promover que ocurran acciones positivas para el logro de los objetivos de la empresa.

2.13 Limitaciones del Control Interno

Si bien es cierto que el control interno no asegura en su totalidad que los problemas se lleguen a solucionar o que dejen de existir por completo las deficiencias, este solo proporcionara un nivel aceptable de seguridad.

Dentro de un sistema de control interno pueden existir limitaciones que afecten al logro de los objetivos, estos se pueden dar debido a las malas decisiones, errores o fallas del personal, así como también por factores internos como externos.

Existen ciertas limitaciones que pueden ocurrir al momento de realizar la implementación del control interno de una empresa, estas son algunas que S. Mantilla referencia:

Gráfico 12
Limitaciones del Control Interno



Fuente: S. Mantilla
Elaborado por: Autor

- Juicio

La toma de decisiones en una entidad es parte primordial, ya que si no se las toman acertadamente, tendrán fallas o errores los cuales causaran limitaciones que llegaran a afectar la efectividad de los controles que han sido implementados, es por lo mismo que las decisiones deben ser evaluadas varias veces siempre que las misma estén basadas en la información obtenida y que cumpla con las actividades de la empresa.

- Resquebrajamientos

A pesar de que el control interno este bien diseñado puede tener falencias, ya que se podrán cometer errores propiciados por no interpretar correctamente los objetivos, también podrá ser debido a ciertos olvidos, cansancio o estar despistado.

Puede pasar que ante el cambio del sistema los colaboradores de la organización no estén capacitados o no tengan conocimiento del mismo lo que ocasionaría errores en el control.

- **Desbordamiento de la Administración**

Para que exista la eficiencia y eficacia del control interno dependerá del personal que es responsable del funcionamiento de la empresa. Podrá ocurrir en algunas ocasiones que la administración de la empresa viole el control interno establecido para sus fines, o trataran de ocultar sucesos ilegítimos, si esto se da es debido que no han cumplido con las políticas o procedimientos establecidos por la empresa.

- **Colusión**

Se da cuando hay dos o más personas, que de manera conjunta ocultan y cometen hechos que puedan afectar la información financiera o administrativa, siendo su objetivo que el control interno no llegue a detectar este suceso.

- **Relación Costo- Beneficio**

Una vez que la empresa tome la decisión de implementar un sistema de control interno, se debe evaluar los costos y beneficios de la implementación considerando la actividad de la empresa, cuando este se llega a determinar existirá complejidad en cuanto a los controles con las actividades que ejecuta la organización.

Se debe tomar en consideración que el costo del control no debe sobrepasar el valor económico que cuente la empresa.

2.14 Implementación del Control Interno

Los directivos o administradores de la empresa son los encargados del establecimiento de los lineamientos y procesos para que el resto del personal lleve de manera adecuada un control interno eficaz, así como también serán los encargados de establecer la manera de evaluar dicho control interno.

Para que el control interno sea aplicado o implementado dentro de la organización se deberá tomar en cuenta ciertos factores:

- **Seguridad Razonable**

Los controles internos que se han establecido deberán proporcionar seguridad razonable pero tampoco cien por ciento absolutas de que la información financiera se esté dando de manera equitativa. Lo que ocasionara que existan errores materiales que mediante el control interno podrán detectarse de una manera eficiente.

- **Limitaciones Inherentes**

Una vez que la administración estableció un buen diseño de control interno, no deberán ser considerados totalmente eficientes, esto se debe a que los colaboradores de la empresa son los encargados de realizar los procedimientos en cada uno de los departamentos o áreas, los mismos que están expensas a cometer errores involuntarios o voluntarios para ocultar cierta información o fraudes que se esté llevando a cabo dentro de la empresa.

Para que la implementación del control interno se vea aplicada dentro de la empresa, la gerencia o administración deberá evaluar si los controles internos que se establezcan van a detectar errores o van a amenorar dichas falencias que se vean afectadas directamente en la información financiera

como lo son las cuentas o rubros significativos de la institución, así como también podrán verse afectados en el cumplimiento o logro de los objetivos trazados por la dirección.

2.15 Flujogramas

Los flujogramas también conocidos como diagramas de flujo, es la representación gráfica de procesos o secuencias de actividades determinadas. Estas secuencias de cada proceso u operación están estructuradas de manera ordenada y cronológica.

EL flujograma se trata de un proceso mental, donde se intenta fluir determinada información ya sea verbal o escrita.

Los procedimientos más comunes que dan lugar al diseño de un flujograma en una institución son: Compras, Ventas, Liquidación de pagos o sueldos, Control de stock, producción, administración financiera, etc.

Al momento de realizar la diagramación, estos deben presentarse de manera coherente y ser entendible para el proceso administrativo u operativo que se trata de detallar.

Para realizar la diagramación se deberá tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Los procedimientos deben detallarse de manera cronológica siguiendo un orden.
- Se deberá describir o detallar los procedimientos que tengan relevancia en cada proceso.
- Se deberá demostrar la fluidez de los documentos de un área a otra.

- Deberán identificar quienes son los responsables de dicho procedimiento y quien los ejecuta.
- Se deberán tomar en cuenta los formatos relacionados a dicho procedimiento.

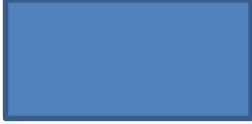


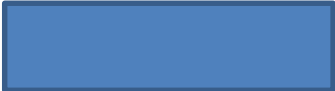
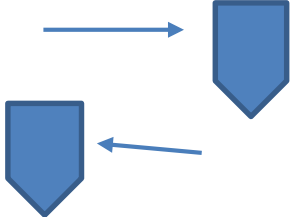

Las ventajas de contar con flujogramas en una empresa son:


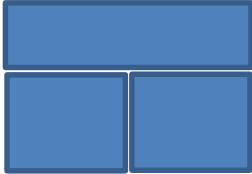


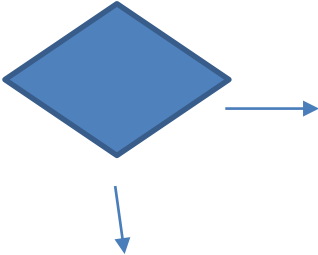



- Conocer de manera simplificada los procedimientos de las áreas de la empresa.
- Las actividades del procedimiento se orientan a obtener criterio lógico y secuencial de las tareas normales de cada operación.
- Se podrán identificar las tareas duplicadas o la ausencia de las mismas.
- Se identificara la duplicación o ausencia de los controles o supervisión de cada procedimiento.
- Verificar el funcionamiento de ciertos pasos o procedimientos que no están claramente definidos.
- Se evalúan razones y fundamentos a la gerencia para corregir y mejorar ciertos procedimientos.

2.15.1 Simbología de los flujogramas

Para entender más acerca de la simbología de los diagramas de flujo, será relevante establecer y definir los códigos o representaciones gráficas para cada figura ya que existen diversas formas para cada tipo de procesos que se desee diagramar.

Tabla 3
Símbolos o Figuras de Diagramas de Flujos

Símbolo o figura	Significado
	<p>Operación; representa elaboración, modificación o agregar cierta información.</p>
	<p>Control; es la acción de verificar.</p>
	<p>Inicio; el círculo indica el número de cada subproceso, se lo coloca al inicio de cada flujograma.</p>
	<p>Registro; son entradas y salidas de las operaciones, auxiliares o principales.</p>
	<p>Conector Interno; sirve para referenciar información que entra y sale del flujograma, relaciona dos partes del diagrama de flujo.</p>
	<p>Frecuencia de tiempo; representa el tiempo de ejecución de dicho procedimiento, se lo trafica de lado izquierdo y dentro debe detallarse el tiempo.</p>

	<p>Línea de referencia; representa el movimiento o circulación del grafico hacia otros niveles.</p>
	<p>Conector externo; representa la información de un proceso con subsistema o sistemas, en la parte superior se indica el subsistema.</p>
	<p>Fin; finalización o conclusión del trabajo de diagramación.</p>
	<p>Archivo transitorio; se trata del almacenamiento de información.</p>
	<p>Alternativa; el tramite puede originar distintos tipos de acción o decisión.</p>
	<p>Documento; porta información, originado por el sistema.</p>
	<p>Traslado; se refiere al traslado de líneas o flujos.</p>
	<p>Conector de página; enlaza parte del proceso con otra.</p>

Fuente: Franklin, B. (2009) – Simbología de Norma ANSI (American National Standard Institute)

Elaborado por: Autor

CAPITULO III

3. DISEÑO DEL CONTROL INTERNO

3.1 Elaboración Del Sistema De Control Interno

Para comenzar a elaborar un sistema de control interno, debemos considerar que existen diferentes técnicas para evaluar los controles dentro de una compañía.

Conforme a la misión, visión, necesidades y actividades de la empresa evaluaremos la metodología a aplicar a la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo.

Para la siguiente evaluación de control interno se estableció que el método a utilizar será el de cuestionarios, esto es debido a la actividad de la distribuidora, así se podrá manejar de mejor manera los contenidos de esta evaluación.

3.1.1 Método de Cuestionarios

El método de cuestionarios nos permitirá tener guías de procedimientos principales de auditorías financieras y de gestión. Dichos cuestionarios servirán como pruebas de cumplimiento, y el límite dependerá de la confianza o confiabilidad que exista en dichos procedimientos de control.

Cada cuestionario debe ser evaluado de acuerdo a las necesidades y condiciones de cada empresa.

Los cuestionarios de control interno están conformes con las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas, es decir el trabajo se podrá realizar bajo esta norma.

Las ventajas que se obtiene al realizar dichos cuestionarios son:

- Facilitar la labor a los auditores, promoviendo la eficiencia y el desarrollo profesional.
- Sirve de guía para auditorías y controles posteriores.
- Determina el alcance de los procedimientos que se aplican en cada situación o circunstancia dentro de la empresa.
- A la empresa le sirve este cuestionario para conocer el trabajo realizado por el personal de apoyo de su institución.
- Guía para determinar áreas con falencias.
- Facilita la detección de deficiencias en corto plazo.
- Si se lo hace año a año se podrá detectar la evolución de los riesgos y la confiabilidad.
- El contestar dicho cuestionario, ayudara a buscar una respuesta a esas preguntas.

3.1.2 Aplicación de Cuestionario de control interno

Este sistema de control interno nos permitirá evaluar riesgos a los cuales se enfrenta la empresa para así convertirlos en fortalezas y ventajas.

Para este trabajo se consideró los siguientes puntos:

- Para una respuesta positiva se determinó que es un nivel de confianza.
- Para una respuesta negativa se determinó que es un nivel de riesgo.

El contenido del cuestionario se evalúa de manera general y objetiva para los procedimientos y controles empíricos que se vienen realizando en la actualidad por todos los colaboradores de la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo.

Este cuestionario consta de 79 preguntas, de las cuales tienen solo dos opciones de respuesta SI o NO; mismas que se les dio un punto por cada respuesta, no fueron aceptadas preguntas sin respuestas.

Con dicho cuestionario se espera tener una mejor visión de los riesgos que en la actualidad la empresa puede estar atravesando y establecer cuáles son los puntos críticos de la empresa.

Tabla 4
Cuestionario de Ambiente de Control

PREGUNTAS SOBRE FACTORES DEL RIESGO			
Ambiente de Control		SI	NO
1	¿Las relaciones con los empleados estan basados en la honestidad y equidad?	1	
2	¿Los administradores y empleados presentan denuncias sin temor a represalias?	1	
3	¿Existe presión por cumplir metas irreales para resultados a corto plazo y en la cual la compensación economica está basada en lograr tales metas?		1
4	¿La filosofía y estilo de la administración se reflejan en las actividades que realizan los colaboradores?		1
5	Existe idoneidad en la estructura orgánica y funcional?		1
6	¿Existen manuales de procesos?		1
7	¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?		1
8	¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad?		1
9	¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo?		1
10	¿El número del personal está de acuerdo con el tamaño de la empresa así como la naturaleza y complejidad de sus actividades?	1	
11	¿Existen procesos para la gestión del recurso humano?		1
12	¿Existen políticas y procedimientos para la contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados de la empresa?		1
13	¿Se aplican sanciones disciplinarias?	1	
14	¿Tiene definido las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los colaboradores y estas son evaluadas periódicamente?		1
15	¿Existen medios que difundan la información sobre las actividades de cada empleado?		1
TOTAL		4	11

Nivel de confiabilidad o confianza	26,67	%
Nivel de riesgos	73,33	%

Elaborado por: Autor

Tabla 5
Cuestionario de Valoración de Riesgos

Valoración del riesgo		SI	NO
1	¿La empresa cuenta con misión, visión, objetivos y las estrategias o metodos para conseguirlos?		1
2	¿Existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado?		1
3	¿Se toman acciones correctivas a hechos que han sido evaluados?	1	
4	¿Existe comunicación oportuna y suficiente para comunicar los objetivos al personal de la empresa?	1	
5	¿La Empresa cuenta con el apoyo de auditores internos, principalmente en lo relativo a deficiencias y recomendaciones?		1
6	Existen informes de cumplimiento de las actividades realizadas?		1
7	¿La empresa cuenta con el apoyo de las autoridades para determinar los factores de riesgo internos y externos?	1	
8	¿Existen mecanismos para identificar eventos de riesgos internos y externos?		1
9	¿Existe apoyo por parte de la administración para poder cumplir con la misión de la empresa?	1	
10	¿La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en la empresa?		1
11	¿Existen soluciones alternativas a los riesgos encontrados?		1
12	¿Existen mecanismos para la toma de decisiones?	1	
13	¿Existe la evidencia suficiente que respalde la toma de decisiones?		1
TOTAL		5	8

Nivel de confiabilidad o confianza	38,46 %
Nivel de riesgos	61,54 %

Elaborado por: Autor

Tabla 6
Cuestionario de Actividades de Control

Actividades de control		SI	NO
1	¿Realizan actividades que ayuden a controlar los procesos de la empresa?		1
2	¿Existe apoyo de la administración para el diseño y aplicación de los controles en función de los riesgos?	1	
3	¿Se revisan periódicamente en forma interna y externa los informes Financieros y de gestión?		1
4	¿La Empresa ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos?		1
5	¿Se identifican factores críticos en cada proceso, unidad o departamentos y a sus integrantes?		1
6	¿Se compara con frecuencia los registros contra los activos de la empresa?	1	
7	¿Se han propuesto implementar sistemas informáticos contables?	1	
8	Una vez evaluada la ejecución de la Leyes y normas se toman correctivos para mejorar el cumplimiento?		1
TOTAL		3	5

Nivel de confiabilidad o confianza	37,50	%
Nivel de riesgos	62,50	%

Elaborado por: Autor

Tabla 7
Cuestionario de Información y Comunicación

Información y Comunicación		SI	NO
1	¿Se han implantado de políticas de información, comunicación y difusión en toda la empresa?		1
2	¿Existe comunicación interna y externa ?	1	
3	¿Se suministra la información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente?	1	
4	¿La información constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos o metas?	1	
5	¿Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de la información financiera de la empresa?		1
6	¿Se realiza con frecuencia la supervisión de los procesos y de la información?		1
7	¿La información es oportuna y accesible?		1
8	¿La información es de calidad, su contenido es adecuado, está actualizado?		1
9	¿La información identifica los riesgos sobre errores o irregularidades, a través de los controles establecidos?		1
10	¿Se denuncia posibles actos de irregularidad?		1
11	¿Las autoridades toman en cuenta las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad y la calidad?	1	
12	¿Existe comunicación con usuarios, clientes, autoridades y proveedores?	1	
13	¿Los empleados y trabajadores saben cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás?	1	
14	¿Se ha establecido un nivel de comunicación sobre las normas éticas?		1
15	¿Se ha promocionado eficazmente los productos ofrecidos por la empresa?		1
16	¿La administración toma en cuenta requerimientos de clientes, proveedores, organismos reguladores y otros?	1	
17	¿En los mecanismos de comunicación existen manuales, políticas, instructivos, escritos internos, correos electrónicos, novedades?		1
18	¿Se ha difundido al personal el compromiso de cumplir con las metas y objetivos la empresa?	1	
TOTAL		8	10

Nivel de confiabilidad o confianza	44,44	%
Nivel de riesgos	55,56	%

Elaborado por: Autor

Tabla 8
Cuestionario de Supervisión y Monitoreo

<u>Supervisión y Monitoreo</u>		SI	NO
1	¿Es monitoreado el desempeño contra las metas?		1
2	¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento de los procesos?		1
3	¿Se ha implantado herramientas de evaluación, que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo?		1
4	¿Los asesores internos y externos facilitan periódicamente recomendaciones para reforzar la gestión de riesgos corporativos?		1
5	¿Se evalúa periódicamente a fin de tomar las acciones correctivas?		1
6	¿Existe planes de acción correctiva?		1
7	¿Las mejoras a los procesos quedan documentadas?		1
8	¿Para los procesos críticos se efectúa un monitoreo puntual?		1
9	¿Se evalúa frecuentemente el cumplimiento de las leyes y normas vigentes a la empresa?	1	
10	¿Se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de cumplimiento de los objetivos en todos los niveles de la empresa?		1
11	¿La gerencia evalúa periódicamente la efectividad del control y comunica los resultados a aquellos quienes sea pertinente?		1
12	¿Las autoridades toman atención a los informes o notificaciones del SRI?	1	
13	¿Se informa de forma puntual los riesgos y controles sugeridos?		1
14	¿El Gerente dispone el cumplimiento inmediato y obligatorio de las recomendaciones dadas?	1	
TOTAL		3	11

Nivel de confiabilidad o confianza	21,43 %
Nivel de riesgos	78,57 %

Elaborado por: Autor

3.1.3 Análisis de resultados del Cuestionario de Control interno

Las respuestas que se obtuvieron de este cuestionario serán valoradas y calificadas de acuerdo a la siguiente tabla de rangos:

Tabla 9
Rangos de Confianza y Riesgos

Rango	Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
De 0% hasta 50%	No confiable	Alto
De 51% hasta 65%	Normal	Medio
De 66% hasta 80%	Aceptable	Bajo
De 86% hasta 100%	Confiable	Mínimo

Elaborado por: Autor

Se aplicó la siguiente fórmula para determinar el nivel de confianza y nivel de riesgo para cada uno de los componentes del control interno:

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

Una vez realizada la evaluación de los componentes de control interno se calificó cada componente obteniendo los siguientes resultados:

- **Ambiente de Control**

Tabla 10
Resultados de Cuestionario de Ambiente de Control

Total de Preguntas	Total Respuestas Afirmativas	Total Respuestas Negativas	% Nivel de Confianza	% Nivel de Riesgo
15	4	11	26,67%	73,33%

Elaborado por: Autor

En el componente de ambiente de control se encontró un nivel de confianza de 26,67%, que según el rango se encuentra en la parte de NO CONFIABLE, esto nos indica que la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo no cuenta con información financiera confiable y su gestión no es oportuna, ya que no se ha estructurado procedimientos para las actividades principales de la empresa como lo es estructurar un organigrama, identificando así las responsabilidades de cada colaborador y conociendo los niveles de mando en la institución.

- **Valoración de riesgos**

Tabla 11
Resultados de Cuestionario de Valoración de Riesgos

Total de Preguntas	Total Respuestas Afirmativas	Total Respuestas Negativas	% Nivel de Confianza	% Nivel de Riesgo
13	5	8	38,46%	61,54%

Elaborado por: Autor

Analizando el componente de Evaluación de Riesgos nos encontramos con un nivel de confianza de 38,46%, siendo este un nivel NO CONFIABLE, que nos quiere decir que no se cuenta con metodologías o técnicas para establecerse objetivos y estrategias, determinando a su vez que no se llega a cumplir los objetivos establecidos por la institución., en este componente se identifica también que no existen mecanismos para identificar los riesgos que puedan suscitarse al momento de desarrollar las actividades de la empresa.

- **Actividades de Control**

Tabla 12
Resultados de Cuestionario de Actividades de Control

Total de Preguntas	Total Respuestas Afirmativas	Total Respuestas Negativas	% Nivel de Confianza	% Nivel de Riesgo
8	3	5	37,50%	62,50%

Elaborado por: Autor

En las actividades de control se obtuvo una calificación de nivel de confiabilidad de 37,50%, el mismo que equivale a un riesgo NO CONFIABLE, puesto que no existen controles detectivos, correctivos y preventivos de los procedimientos de la empresa, con esto concluimos que no existe información confiable para la oportuna toma de decisiones.

- **Información y Comunicación**

Tabla 13
Resultados de Cuestionario de Información y Comunicación

Total de Preguntas	Total Respuestas Afirmativas	Total Respuestas Negativas	% Nivel de Confianza	% Nivel de Riesgo
18	8	10	44,44%	55,56%

Elaborado por: Autor

La información y comunicación tuvo un valor de 44,44% llegando así a ser un Nivel NO CONFIABLE, pero en comparación a los demás componentes es el más alto en cuanto a porcentajes, el ser un Nivel no confiable se debe a que no se cuenta con información y comunicación suficiente y oportuna de las actividades que cada colaborador realiza, dificultando la información hacia todos los niveles de la compañía, muchas veces esto puede verse afectado por no tener un compromiso al informar de incidencias que se suscitan día a día.

- **Supervisión y Monitoreo**

Tabla 14
Resultados de Cuestionario de Supervisión y Monitoreo

Total de Preguntas	Total Respuestas Afirmativas	Total Respuestas Negativas	% Nivel de Confianza	% Nivel de Riesgo
14	3	11	21,43%	78,57%

Elaborado por: Autor

En el componente de Supervisión y Monitoreo el nivel de confianza es de 21,43% siendo este un nivel NO CONFIABLE, puesto que no se supervisa y monitorea las actividades realizadas por los colaboradores, dejando que estos caigan en los mismos errores sin tener recomendaciones o correcciones a las actividades realizadas.

La gerencia general debería comenzar a supervisar y delegar responsabilidades de supervisión para generar información oportuna de los procedimientos realizados.

Análisis General:

Como hemos notado en ningún componente de control interno existe grado de confiabilidad alta, solo se evidencia que se manejan niveles de confianza muy bajos para ser una empresa con varios años en el mercado, siendo este a nivel general de 37,70%, para este tiempo la empresa debería reconocer cuáles son sus debilidades y fortalecerlas.

Mientras que el nivel de riesgo es alto con un promedio general de todos los componentes de 66,30%. Es por esto que es de suma importancia que la empresa tome acciones reduciendo dichos riesgos que se dan por circunstancias señaladas anteriormente.

3.2 Diseño de la Estructura Organizacional

Teniendo en cuenta que el control interno administrativo abarca todas las áreas de una organización, se toma en cuenta para este trabajo que la parte organizacional es primordial para fijar bases que sean sólidas para la eficaz implementación de control interno de la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo.

Se plantea una estructura organizacional en la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo basándose en la información recopilada realizada mediante evaluaciones internas y entrevistas y levantamiento de puestos de trabajos.

La estructura organizacional diseñada comprende los siguientes aspectos principales:

- **Unidad de Mando:** es decir los colaboradores deben tener e identificar a sus jefes inmediatos, ya que el mismo es el responsable directo de las actividades relacionadas al trabajo que realizan.

- **Autoridad y responsabilidad:** los colaboradores de la empresa deben tener definido el tipo de autoridad y responsabilidad que cada uno posee, este deberá tener concordancia con el cargo que tiene dentro de la empresa.

- **Intervalo de control:** los jefes inmediatos tienen definido cuantos colaboradores tienen a su cargo, ya que esto facilitara los procedimientos de control interno dentro de cada nivel organizacional.

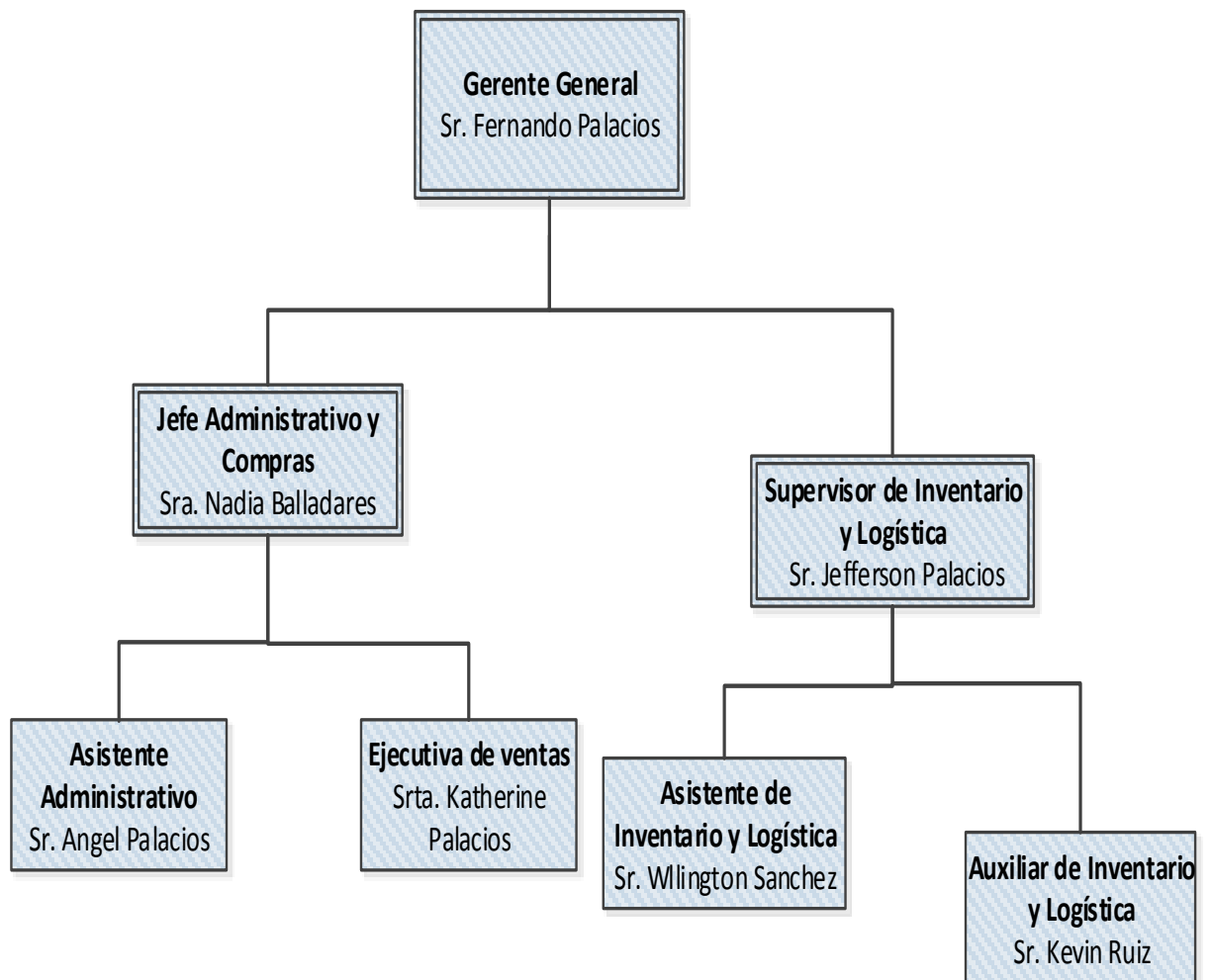
Se propone para la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo la siguiente estructura organizacional que puede tener una vigencia de dos años, siempre y cuando esta se vea en la necesidad de evaluar las actividades y las operaciones que tenga en su actualidad la empresa.

Esta estructura organizacional fue evaluada de acuerdo a las condiciones y necesidades que se vayan suscitando en el futuro, la misma está diseñada en base a las actividades, operatividad de la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo y crecimiento empresarial esperado por su dueño.

Las funciones se encuentran distribuidas por los siguientes niveles:

- Nivel Jerárquico Máximo
- Nivel de Jefaturas
- Nivel de Mandos medios
- Nivel de Apoyo

Gráfico 13
Propuesta de Estructura Organizacional



Elaborado por: Autor

3.2.1 Nivel Jerárquico Máximo

En este nivel se encuentra el Gerente General como la máxima autoridad de la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo.

3.2.2 Nivel de Jefaturas

Las jefaturas que constan en este organigrama son: Contador Externo y el Jefe Administrativo.

3.2.3 Nivel de Mandos medios

En el nivel de Mandos Medios se encuentran los siguientes cargos: Ejecutivo de Ventas, Supervisor de Inventario y Logística y Asistente Administrativo los cuales deberán tener criterio formado para tomar decisiones y solucionar conflictos de forma efectiva y adecuada concorde a las actividades que desempeñen en la empresa.

3.2.4 Nivel de Apoyo

En el Siguiete nivel encontramos a los colaboradores que realizan funciones operativas o de apoyo al funcionamiento de la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo como lo son: Asistente de Inventario y Logística y Auxiliar de Inventario y Logística.

3.3 Elaboración de Perfiles de Cargos

Conforme a la estructura organizacional definida, se contempla elaborar los perfiles de cargo para cada colaborador de la Comercializadora


de Productos de Consumo Masivo, el cual está comprendido por los siguientes aspectos:

- Nombre del Cargo
- Nivel de Instrucción
- Estado Civil
- Experiencia Requerida
- Misión del Cargo
- Descripción de Actividades o Funciones
- Actitudes o Habilidades

Cuando un auditor se encuentra con perfiles de cargo definidos dentro de una empresa, le permitirá tener una mejor visión de las actividades junto con las responsabilidades de cada colaborador, es por lo mismo que al contar con dichos documentos a la empresa le permitirá llevar un mejor control interno siendo este eficiente y evitando que se vean duplicadas las funciones, errores cometidos por los colaboradores por falta de conocimiento de sus funciones o sobrecarga de actividades.


En los siguientes cuadros detallamos los perfiles de cargo de cada colaborador:

Tabla 15
Perfil de Cargo - Gerente General

	
PERFIL DE CARGO	
Nivel de Cargo:	Jerárquico Máximo
Cargo:	Gerente General
Estado Civil:	Indistinto
Formación Académica:	Profesional Administración empresarial o fines
Experiencia Requerida:	5 años dirigiendo o administrando empresas.
Misión del Cargo:	Planificar, dirigir, contribuir, aprobar, organizar y controlar, los procesos estratégicos, administrativos y operativos de la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo con la asistencia de los jefes de cada área, para así discutir y resolver los asuntos que requieran su intervención.
<u>Descripción de Actividades o Funciones</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Definir y formular la política de la compañía. • Evaluar las operaciones y los resultados obtenidos. • Ejercer la dirección administrativa, operativa y financiera de la Empresa. • Encargado de la toma de decisiones más importantes para la Distribuidora. • Evaluar estrategias para el crecimiento de la Distribuidora. • Aprobar procedimiento de compras y pago a proveedores. • Autorizar pedidos. • Supervisar que los productos lleguen en excelentes condiciones a sus clientes. • Entrega de mercadería significativa a sus clientes. 	
<u>Actitudes y Habilidades</u>	
Destrezas de negociación Capacidad de análisis de información Orientación al cliente interno y externo Liderazgo Capacidad de organización	


Elaborado por: Autor

Tabla 16
Perfil de Cargo - Contador Externo

	
PERFIL DE CARGO	
Nivel de Cargo:	Jefatura
Cargo:	Contador Externo
Estado Civil:	Indistinto
Formación Académica:	Título de Contador Público Autorizado
Experiencia Requerida:	3 años en cargos similares
Misión del Cargo:	Gestionar la contabilidad de la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo aplicando las normas y procedimientos legalmente constituidos y vigentes a fin de lograr información oportuna, veraz y confiable.
<u>Descripción de Actividades o Funciones</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el registro contable de la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo de manera oportuna y ordenada. • Elaborar y verificar el adecuado cumplimiento de obligaciones fiscales de la declaración mensual y anual de Renta. • Elaborar y verificar los complementarios como anexos y archivos relacionados al Servicio de rentas internas y demás aplicables a la distribuidora. • Preparar los Estados Financieros de la Distribuidora. 	
<u>Actitudes y Habilidades</u>	
Capacidad de análisis de información Capacidad de organización Ser objetivo Liderazgo Habilidad numérica y razonamiento lógico Trabajo en equipo	


Elaborado por: Autor

Tabla 17
Perfil de Cargo - Jefe Administrativo

	
PERFIL DE CARGO	
Nivel de Cargo:	Jefatura
Cargo:	Jefe Administrativo
Estado Civil:	Indistinto
Formación Académica:	Estudiante Universitario en carreras de administración o afines
Experiencia Requerida:	3 años en cargos similares
Misión del Cargo:	Organizar, administrar, coordinar y controlar los aspectos administrativos de la Distribuidora, así como también gestionar los procesos de compras, ventas y cobranza de la distribuidora.
<u>Descripción de Actividades o Funciones</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestiona pagos a proveedores. • Gestiona compras y realiza pedidos. • Reuniones con proveedores. • Ventas a clientes al por mayor. • Relaciones comerciales con nuevos proveedores. • Supervisa ventas al por menor de la Distribuidora. • Supervisa la captación de nuevos clientes y proveedores. • Administrar y gestionar los Recursos Humanos. 	
<u>Actitudes y Habilidades</u>	
Destrezas para la negociación Habilidades para la obtención y análisis de información Liderazgo Orientación al cliente interno y externo Trabajo en equipo	


Elaborado por: Autor

Tabla 18
Perfil de Cargo - Ejecutivo de Ventas

	
PERFIL DE CARGO	
Nivel de Cargo:	Mandos Medios
Cargo:	Ejecutivo de Ventas
Estado Civil:	Indistinto
Formación Académica:	Estudiante Universitario en carreras de Ventas o afines
Experiencia Requerida:	1 año en cargos similares
Misión del Cargo:	Comercializar todos los productos de la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo entendiendo y cumpliendo la gestión de ventas con las instrucciones de la empresa además de atender a los clientes; brindando, asesorando y solucionando las incidencias de los mismos.
<u>Descripción de Actividades o Funciones</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Captación de nuevos clientes. • Asesorar a los clientes. • Brindar información oportuna de los productos que se comercializan. • Vender productos al por menor (locales comerciales, tiendas, etc.) • Elaborar cuadros de información mensual de las ventas realizadas. • Informar al Jefe administrativo las incidencias como devoluciones, descuentos, promociones, reclamos y demás actividades que se susciten en la venta. • Facturación de productos vendidos al por menor. • Reuniones con nuevos clientes. 	
<u>Actitudes y Habilidades</u>	
<p>Orientación al cliente interno y externo Fluidez verbal Buena presencia Destrezas para la negociación Trabajo en equipo, Capacidad de persuasión</p>	


Elaborado por: Autor

Tabla 19
Perfil de Cargo - Asistente Administrativo

	
PERFIL DE CARGO	
Nivel de Cargo:	Mandos Medios
Cargo:	Asistente Administrativo
Estado Civil:	Indistinto
Formación Académica:	Estudiante Universitario en carreras de Administración o afines
Experiencia Requerida:	1 año en cargos similares
Misión del Cargo:	Ejecutar los procesos administrativos de la Distribuidora, de acuerdo a los procedimientos internos de la compañía.
<u>Descripción de Actividades o Funciones</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y manejo de Caja chica • Realizar la cobranza a los clientes. • Llevar registro y control de la cobranza realizada • Realizar las conciliaciones bancarias • Supervisar todo el proceso de despacho de productos. • Informar al Jefe administrativo las incidencias derivadas de la cobranza. • Realizar informes mensuales de la cobranza realizada a su jefe inmediato. 	
<u>Actitudes y Habilidades</u>	
Liderazgo Trabajo en equipo Gestión de procesos Capacidad de organización Habilidad numérica	


Elaborado por: Autor

Tabla 20
Perfil de Cargo -Supervisor de Inventario y Logística

	
PERFIL DE CARGO	
Nivel de Cargo:	Mandos Medios
Cargo:	Supervisor de Inventario y Logística
Estado Civil:	Indistinto
Formación Académica:	Estudiante Universitario en carreras de Administración o afines
Experiencia Requerida:	1 año en cargos similares
Misión del Cargo:	Garantizar la ejecución de los procesos de almacenaje, carga, descarga, armado y clasificación de los productos, controlando la exactitud del ingreso y salida de los mismos, manteniendo ordenado y limpia la bodega para asegurar la eficiente operación y buen servicio de esta área.
<u>Descripción de Actividades o Funciones</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de dirigir, administrar y controlar las bodegas de la distribuidora. • Llevar registro y control del inventario • Monitorear y controlar la labor de su personal a cargo. • Entrega de informes mensuales de Kardex • Supervisar todo el proceso de despacho de productos. • Clasificar los productos basándose en el movimiento, línea de producto y rotación de las mismas. • Responsable de salvaguardar los productos almacenados. 	
<u>Actitudes y Habilidades</u>	
Liderazgo Trabajo en equipo Gestión de procesos Capacidad de organización Habilidad numérica	


Elaborado por: Autor

Tabla 21
Perfil de Cargo - Asistente de Inventario y Logística

	
PERFIL DE CARGO	
Nivel de Cargo:	Nivel de Apoyo
Cargo:	Asistente de Inventario y Logística
Estado Civil:	Indistinto
Formación Académica:	Bachiller o técnico.
Experiencia Requerida:	1 año en cargos similares
Misión del Cargo:	Colaborar y apoyar la gestión de almacenaje, carga, descarga, armado, clasificación y despacho de los productos.
<u>Descripción de Actividades o Funciones</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y organizar los pedidos al por menor y mayor. • Despacho de pedidos • Carga de pedidos • Descarga de productos adquiridos. • Apoyo en la revisión y control de los productos de las bodegas. • Colaborar con el orden y limpieza de las bodegas. 	
<u>Actitudes y Habilidades</u>	
Trabajo en equipo Responsable Iniciativo Capacidad de organización Capacidad de trabajo bajo presión	

Elaborado por: Autor

Tabla 22
Perfil de Cargo - Auxiliar de Inventario y logística

	
PERFIL DE CARGO	
Nivel de Cargo:	Nivel de Apoyo
Cargo:	Auxiliar de Inventario y logística
Estado Civil:	Indistinto
Formación Académica:	Bachiller
Experiencia Requerida:	6 meses en cargos similares
Misión del Cargo:	Colaborar y apoyar la gestión de carga, descarga y despacho de los productos que comercializa la distribuidora.
<u>Descripción de Actividades o Funciones</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Cargar productos al carro. • Apoyo en el despacho de los productos. • Desembarcar los productos. • Entrega de productos a clientes. • Colaborar con la revisión y control de los productos que ingresan a bodega. • Colaborar con el orden y limpieza de las bodegas. 	
<u>Actitudes y Habilidades</u>	
<p>Trabajo en equipo</p> <p>Responsable</p> <p>Capacidad de trabajo bajo presión</p>	

Elaborado por: Autor

3.4 Definición de Políticas y procedimientos de la gestión del Recurso Humano para el control interno

Cuando se crean políticas internas en una empresa establecemos que las mismas ayudaran y contribuirán a la mejora continua y control de las actividades principales de la misma.

Es de suma importancia que la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo cuente con políticas internas para la gestión del Recurso Humano. A continuación se ha considerado las siguientes políticas internas para tener un control interno eficiente y eficaz del recurso humano, una vez creadas se deberán implementar.

3.4.1 Selección del Personal

La selección del personal juega un papel importante en el control interno de la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo ya que este garantizara que se tenga el personal idóneo para realizar las actividades encomendadas de la empresa.

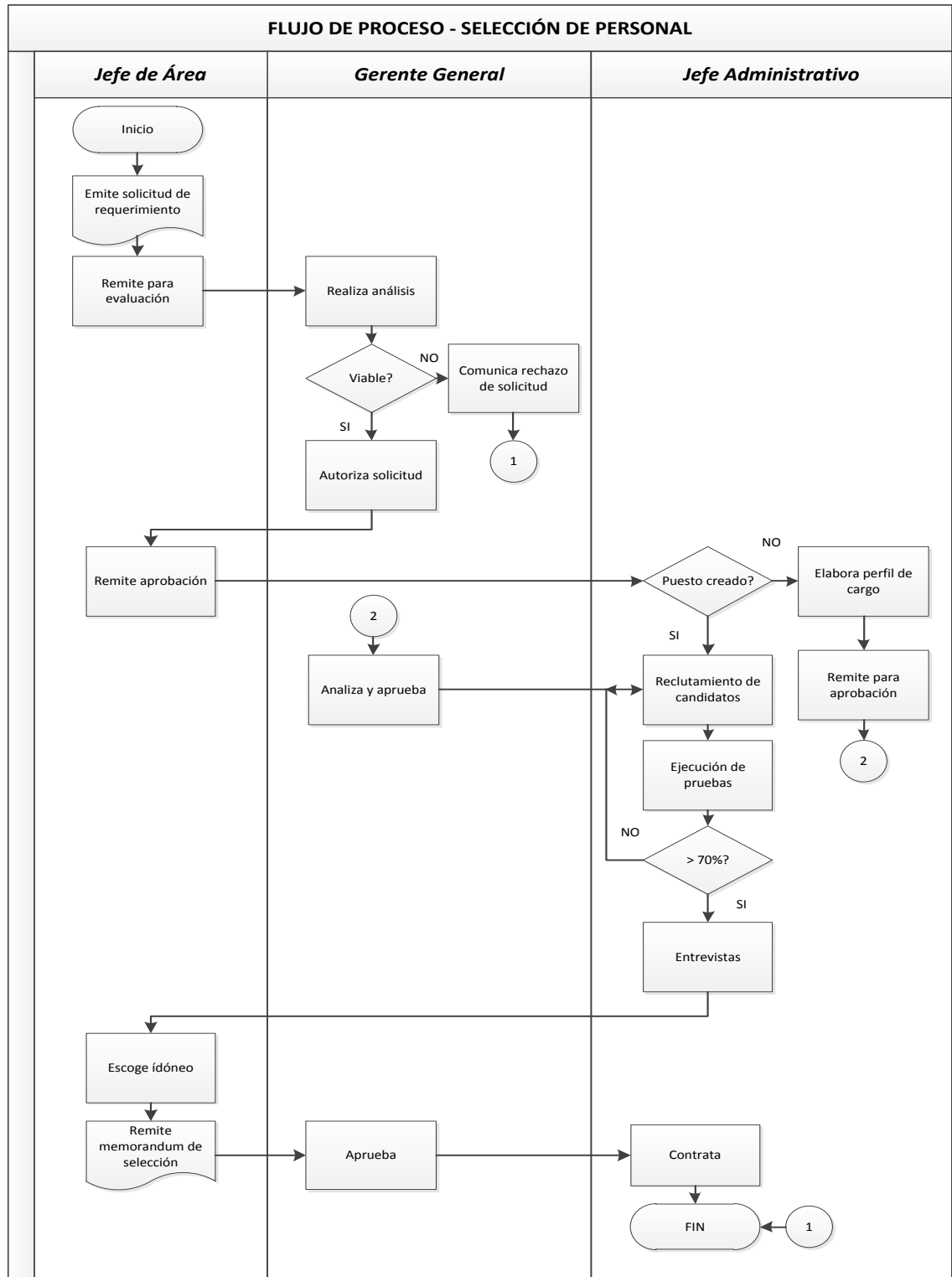
- Los jefes de áreas podrán solicitar personal para sus unidades a cargo, para ello deberán elaborar una solicitud de requerimiento de nuevo personal dirigida al Gerente General explicando la justificación del requerimiento.
- El Gerente General evaluará la solicitud y de ser pertinente aprobará.
- El Jefe de área remitirá la solicitud aprobada al jefe administrativo para que, de ser el caso, gestione la creación del nuevo puesto, y/o el reclutamiento de los candidatos.
- En caso de ser necesario el jefe administrativo junto con el jefe de área elaborarán el perfil de cargo, donde se detallarán las

funciones a desempeñar, características, experiencia, responsabilidad y habilidades necesarios para el puesto, mismo que será remitido al Gerente General para su aprobación.

- El jefe de administrativo para el reclutamiento del personal deberá tomar en cuenta los currículos de los candidatos idóneos, evaluando sus competencias, experiencia y demás aptitudes que el puesto necesita.
- El jefe administrativo deberá verificar que la documentación sustente lo que el perfil requiere versus el currículo de los candidatos.
- El jefe administrativo verificará las referencias de los candidatos preseleccionados y los citará para realizar una prueba básica de conocimiento del puesto.
- De las pruebas tomadas, el jefe administrativo seleccionará a los candidatos que tengan un resultado mayor al 70% de respuestas correctas.
- Luego de seleccionar los candidatos idóneos que cumplan con todo lo requerido, deberán pasar a la entrevista con su jefe inmediato para posteriormente ser entrevistados por el gerente general.
- En base a las pruebas y entrevistas realizadas, el jefe inmediato escogerá el candidato idóneo, para ello remitirá un memorándum dirigido al jefe administrativo y al Gerente general, y de ser pertinente, el Gerente aprobará dicha contratación.

3.4.1.1 Flujograma de selección del personal

Gráfico 14
Flujograma de Selección de Personal



Elaborado por: Autor

3.4.1.2 Aspecto General

Para la contratación se recomienda que se realice un contrato con periodo de prueba (90 días), luego de este periodo el jefe inmediato y el gerente evaluarán el desempeño del personal contratado, si la evaluación de desempeño es positiva o es más de lo esperado se entenderá que este perdurará por el plazo definido en el contrato.

El jefe inmediato será el encargado de realizar una pequeña inducción de la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo para el entendimiento de las actividades que realizará el nuevo personal contratado.

3.4.2 Capacitación del personal

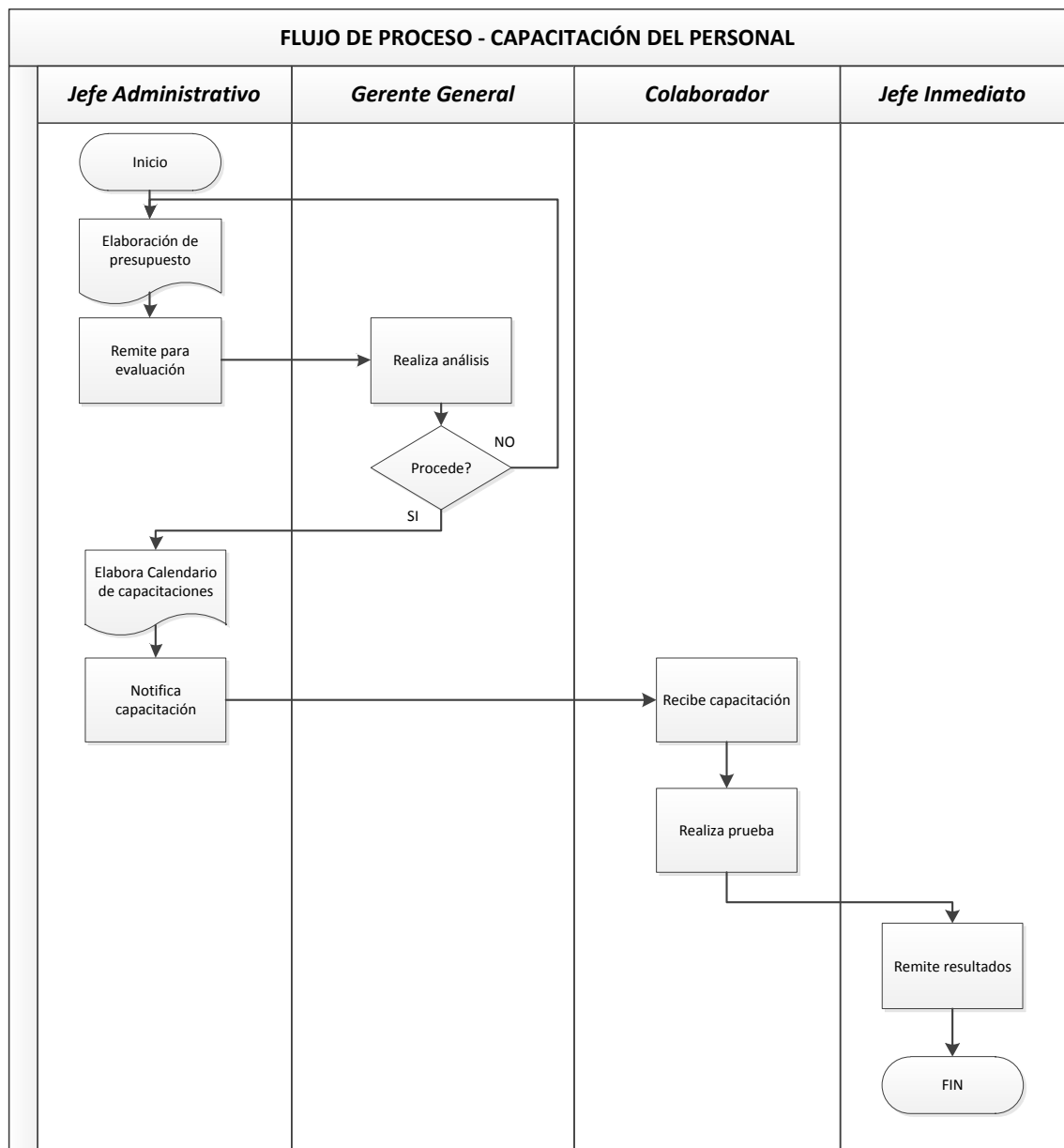
Cuando la empresa se preocupa por capacitar e instruir a su personal, se obtiene una ganancia en cuanto a capital intelectual, además de incentivar y fomentar el compromiso del personal con la institución; de esta forma la empresa se asegura de que no se cometan errores por desconocimiento de las instrucciones necesarias para realizar sus actividades y reconocerán que la empresa se preocupa por la superación y educación de cada colaborador.

- ✓ Las capacitaciones estarán relacionadas a las funciones que realizan cada colaborador.
- ✓ El Jefe Administrativo elaborará el presupuesto anual de las capacitaciones y será el gerente general quién deberá evaluar y aprobar los valores y los temas de capacitación.
- ✓ Las capacitaciones deberán tener resultados adecuados a las necesidades y requerimientos de cada colaborador de la Distribuidora, y este deberá incrementar los conocimientos y habilidades que tienen en la actualidad.
- ✓ El personal que reciba la capacitación deberá hacer una evaluación sencilla de la misma; así las autoridades evaluarán a las empresas que dictaron dicha capacitación.

- ✓ El jefe inmediato deberá evaluar si la capacitación recibida ha sido útil para el colaborador y funciones del mismo, en caso de no ser así se tomaran las acciones correctivas para futuras capacitaciones.

3.4.2.1 Flujograma de Capacitación del personal

Gráfico 15
Flujograma de Capacitación de Personal



Elaborado por: Autor

CAPITULO IV

4.- ESTRUCTURA DE LOS PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS Y VENTAS

4.1 Estructura del procedimiento de Compras

4.1.1 Objeto.-

Normar el procedimiento de adquisición de productos mediante la implementación de políticas y procedimientos para la compra, cumpliendo con las especificaciones requeridas que orienten y guíen a la adecuada selección y evaluación de proveedores.

4.1.2 Alcance

Este procedimiento aplica para las compras de productos o inventario que son los factores principales que intervienen en la actividad comercial de la Distribuidora.

Este procedimiento comienza desde la solicitud o requisición hasta llegar al pago a los proveedores por la adquisición ejecutada, además de incluir la implementación de criterios para la selección y evaluación de los proveedores.

4.1.3 Responsables del Proceso

La responsabilidad de dicho procedimiento recae en el Gerente General, Jefe administrativo y Supervisor de Inventario y Logística; así como también deberán hacer cumplir el procedimiento.

En este procedimiento el Supervisor de Inventario y Jefe Administrativo se deberán interrelacionarse para llevar en conjunto dicho procedimiento.

4.1.4 Glosario del Procedimiento

- **Proveedores:** Los proveedores son las empresas o personas que proveen o suministran a otras empresas, los cuales para la actividad de la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo se compran para la venta, logrando el desarrollo de la actividad principal de la empresa.
- **Compra:** Acción de adquirir u obtener algo a cambio de un precio determinado.
- **Clientes:** Para este procedimiento los clientes será el Gerente General y Jefe administrativo.
- **Proceso:** Conjunto organizado de actividades relacionadas y que interactúan con áreas o departamentos donde se conocen los elementos de entrada y salida, transformándose en resultados.
- **Procedimientos:** Maneras específicas para realizar un proceso o una actividad.
- **Diagrama de Flujo:** Representaciones graficas de los procedimientos de actividades que se llevan en un proceso.

4.1.5 Áreas involucradas

Las áreas involucradas en este procedimiento de compras son el área Administrativa y el área de Inventario y Logística.

4.1.6 Condiciones Generales

El procedimiento de compras se clasifica de la siguiente manera:

- Adquisición de productos o servicios para el consumo de la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo.
- Compra de Inventarios o productos para la venta.

Las compras de adquisición de productos o servicios para el consumo de la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo lo hará directamente el Gerente General junto con la ayuda y evaluación del Jefe Administrativo, los mismos que podrán comprar y contratar directamente.

Cuando se realice cotizaciones se deberá tomar en cuenta a proveedores que cumplan con las condiciones y especificaciones económicas y de calidad que se evaluaron en la requisición.

Cuando se encuentre los proveedores, se deberá indagar en la calidad y precios de los productos que ofrecen.

El proveedor único será el que por la razón o actividad del negocio, obliga a la empresa a comprar o adquirir dicho producto.

Si el proveedor contratado se consideró que no cumplió con las expectativas y estas afectaron la calidad del producto, deberán evaluar acciones correctivas y de control para una posterior compra.

4.1.7 Procedimiento

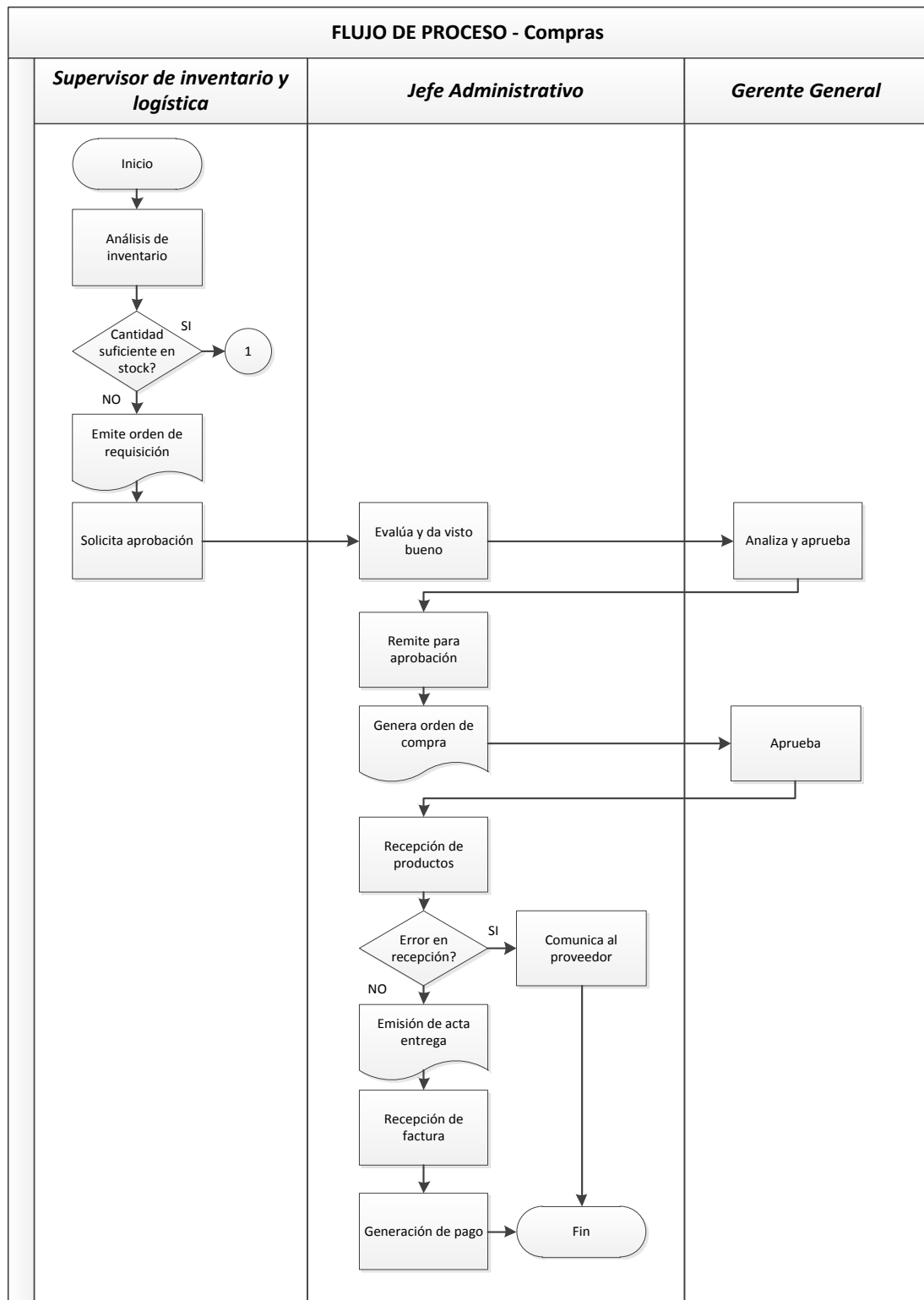
- a) Este procedimiento comienza con la necesidad de comprar o adquirir productos para la venta. El Supervisor de Inventario y Logística evaluará que productos se deberán comprar analizando si no hay suficientes productos en stock y la demanda del mismo, el Supervisor de Inventario y Logística deberá realizar la orden de requisición.

- b) Una vez que se haya llenado la orden de requisición, teniendo la firma de responsabilidad, el Supervisor de Inventario y logística remitirá dicha requisición al Jefe Administrativo para el visto bueno.
- c) Luego el Jefe Administrativo evaluara la requisición y remitirá al Gerente General para la debida autorización, para luego de esto proceder con la gestión del proceso.
- d) El Jefe Administrativo pedirá diferentes cotizaciones a varios proveedores en base a la requisición.
- e) Luego de recibir las cotizaciones el Jefe administrativo evaluara la mejor cotización siempre que se cumpla con precios presupuestados y la calidad del producto.
- f) El siguiente paso será comunicar al proveedor elegido lo requerido, junto con la orden de compra para formalizar el acuerdo comercial, la orden de compra será autorizada por el gerente general y recibida por el proveedor.
- g) Luego una vez recibido los productos se emitirá una Acta de Recibo de bienes para controlar que los productos requeridos fueron los que se recibieron.
- h) Si en caso de haber inconsistencias con lo requerido y entregado, se comunicara inmediatamente lo sucedido al proveedor para la rectificación del mismo.
- i) El proveedor emitirá su factura.
- j) La factura será revisada de acuerdo a la orden de compra, para el pago de la adquisición.

- k) La Jefa administrativa emitirá un cheque o; si es en efectivo pedirá el dinero al responsable de la caja chica para liquidar dicho pago.

4.1.8 Diagrama de Flujo

Gráfico 16
Flujograma de Proceso de Compra



Elaborado por: Autor

4.1.9 Anexos

En estos anexos se están considerando los documentos como:

- Requisición
- Orden de Compra
- Acta de Recibo de bienes

4.1.9.1 Requisición

Es una guía para obtener información o cotizaciones de varios proveedores, eligiendo la mejor propuesta ya sea por optimizar o reducir costos de operación o tener antecedentes de buena calidad en los productos.

Se deberán llenar los datos de la requisición, detallar los productos que se quieran adquirir, para luego de esto comunicar a los proveedores para que emitan su oferta o propuesta.

La requisición debe contener:

- ✓ Responsable
- ✓ Fecha de emisión
- ✓ Fecha de recepción
- ✓ Código del producto
- ✓ Cantidad que se requiera
- ✓ Detalle del producto
- ✓ Nombre del proveedor
- ✓ Fecha de entrega requerida

Aspectos generales

La requisición se podrá llenar con esfero o en computadora, si es con esfero no deberán existir tachaduras o enmendaduras puesto que quedara sin efecto.

La requisición deberá estar firmada por el Supervisor de Inventario y Logística y aprobado por el Gerente General, previo visto bueno de la Jefe administrativa que está encargada de gestionar las compras.

Gráfico 17
Formato de Requisición

REQUISISION N° 000-001		DISTRIBUIDORA 	
		RUC. 0918801671001	
Responsable: _____ Fecha de emision: _____ Fecha de Recepcion: _____ Proveedor: _____			
CODIGO	CANTIDAD	DETALLE	OBSERVACIONES
_____ SOLICITADO POR: SUPERVISOR DE INVENTARIO Y		_____ VISTO BUENO JEFA ADMINISTRATIVA	_____ AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL

Elaborado por: Autor

4.1.9.2 Orden de compra

Con este documento se busca formalizar los acuerdos comerciales, así garantizara la contraprestación de los mismos.

La orden de compra deberá tener mínimo un duplicado, ya que se entregará al proveedor el original y la copia se quedara con el responsable de emitir dicha orden. De esta manera ambos tendrán la constancia de la operación que se dio y así evitaríamos y detectaríamos errores.

En la orden de compra debe incluirse ciertos detalles como:


- ✓ Responsable
- ✓ Fecha de emisión
- ✓ Nombre del Proveedor
- ✓ Ruc del proveedor
- ✓ Dirección
- ✓ Condición de pago
- ✓ Numero de requisición
- ✓ Detalle del producto
- ✓ Cantidad
- ✓ Valor unitario
- ✓ Valor total
- ✓ Subtotal
- ✓ Descuento
- ✓ IVA
- ✓ Total

Aspectos generales

La orden de compra se podrá llenar con esfero o en computadora, si es con esfero no deberán existir tachaduras o enmendaduras puesto que quedara sin efecto.

La orden de compra deberá estar firmada por el Jefe administrativo con la aprobación del Gerente General y el recibido del Proveedor.

Gráfico 18
Formato de la Orden de Compra

ORDEN DE COMPRA N° 000-001		 DISTRIBUIDORA <i>fenix</i>				
RUC. 0918801671001						
Responsable: _____ Fecha de emision: _____ Proveedor: _____ RUC Proveedor: _____ Dirección: _____ Condicion de Pago: _____						
ITEM	N° DE REQUISICIÓN	UNIDAD	DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
SON: _____ _____ _____					SUBTOTAL: DESCUENTO: SUBTOTAL: IVA 0% IVA 12% TOTAL	
SOLICITADO POR: JEFA ADMINISTRATIVA		AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL			RECIBIDO POR: Proveedor	

Elaborado por: Autor

4.1.9.3 Acta de Recibo de Bienes o productos

Con esta acta se formalizará la entrega – recepción de los productos adquiridos por los proveedores, asegurando que los productos no sean aceptados sin antes ser inspeccionados de acuerdo a la calidad, cantidad y demás requerimientos.

Aseguramos además que la acción de recibo no genere otros documentos de recibo cuando los bienes no fueron recibidos.

El acta de recibo de bienes o productos deberá tener mínimo un duplicado, ya que se entregará al proveedor la copia y el original se quedara con el responsable de la gestión realizada como lo es el Jefe Administrativo.

De esta manera ambos tendrán la constancia que la transacción se dio.

En el acta de recibo de bienes o productos debe incluirse ciertos detalles como:

- ✓ Fecha de recibo
- ✓ Nombre del Proveedor
- ✓ Ruc del proveedor
- ✓ Código
- ✓ Cantidad
- ✓ Detalle del producto
- ✓ Estado del producto: Excelente o Satisfactorio

Aspectos generales

El acta de recibo de bienes o productos se podrá llenar con esfero o en computadora, si es con esfero no deberán existir tachaduras o enmendaduras puesto que quedara sin efecto.

El acta de recibo de bienes o productos deberá estar firmada por el Jefe administrativo que es la persona que se encargó de la gestión de

4.1 Estructura del proceso de Ventas

4.2.1 Objeto.-

Normar el proceso de ventas mediante la implementación procedimientos para la venta al por menor y mayor de la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo; cumpliendo con las políticas internas de ventas que orienten y guíen a la adecuada venta de los productos a los clientes acorde a la realidad de la empresa y logrando la eficiencia del personal en este proceso.

4.2.2 Alcance

Este procedimiento aplica para las ventas de los productos que es el factor principal en la actividad comercial de la Distribuidora.

Este procedimiento comienza desde las visitas a posibles clientes hasta la cobranza de dicha factura originada por la venta.

4.2.3 Responsable del Proceso

Los responsables de este procedimiento de ventas serán la Jefa Administrativa, la Ejecutiva de ventas y el Gerente General; así como serán los encargados de hacer cumplir el procedimiento.

En este procedimiento el Ejecutivo de Ventas y el Jefe Administrativo deberán relacionarse para llevar en conjunto dicho procedimiento.

4.2.4 Glosario del Procedimiento

- **Proceso:** Conjunto organizado de actividades relacionadas y que interactúan con áreas o departamentos donde se conocen los elementos de entrada y salida, transformándose en resultados.
- **Procedimientos:** Maneras específicas para realizar un proceso o una actividad.
- **Clientes:** Se llama clientes a las personas físicas o jurídicas que compran o adquieren bienes o servicios que en la mayoría de ocasiones son objeto de venta o prestación del servicio.

Según la American Marketing Association (A.M.A.) cliente se define como el comprador potencial o real de los productos o servicios.

- **Ventas:** Es el intercambio de productos o servicios por un valor monetario pactado, es decir que crea un derecho por cobrar dicho valor.
- **Diagrama de Flujo:** Representaciones graficas de los procedimientos de actividades que se llevan en un proceso.

4.2.5 Áreas involucradas

El área involucrada en este procedimiento de ventas es el área Administrativa, siempre comunicando de dichas actividades al Gerente General.

4.2.6 Políticas de Ventas al contado y a crédito

En este procedimiento se establecerán políticas de ventas al contado y ventas a crédito.

Política General:

- Si el valor de la venta es mayor a \$3000 la gestión será responsabilidad del Jefe Administrativo.
- Si el valor de la venta es menor a \$3000 la gestión será responsabilidad de la Ejecutiva de Ventas.

4.2.6.1 Políticas de ventas a crédito:

- El plazo para las ventas a crédito será de 30 días, dependiendo el monto que se venda; si es mayor a \$2000, el crédito serán 45 días.
- Los requisitos que tendrán que cumplir los clientes para ser otorgado un crédito será con la presentación de una copia de Cedula o copia del Ruc, mínimo una referencia comercial y dos personales.
- El pago para dicho crédito se lo hará en dos anticipos el 30% en el momento de la entrega de los productos y el 70% restante terminando los 30 días calendarios.
- Si el plazo de crédito del cliente llegara a vencer, incurrirá en mora, y hasta que no cancele la deuda no se le concederá otro crédito.
- Cuando el cliente realice el pago del anticipo, la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo emitirá un recibo por el anticipo realizado, quedando una copia para la empresa y la original al cliente.

- Cuando se otorguen créditos a los clientes, se realizara una base de datos con toda la información del cliente como por ejemplo los plazos del pago y la forma.
- El ejecutivo de ventas deberá proporcionar toda la información para que el cliente tenga conocimientos de la otorgación de créditos para que pueda aplicar al mismo.
- El cliente podrá autorizar a otra persona encargada a realizar los anticipos, siempre que traiga copia de su cedula y carta de autorización.

4.2.6.2 Políticas de Ventas al contado

- Se verificará el producto con el cliente antes de la entrega del mismo para que no haya devoluciones una vez salida la mercadería.
- El procedimiento de ventas será realizado solo por el área administrativa, bajo supervisión del Gerente General.
- Para que no se preste a confusión las facturas por ventas al contado deberán llevar el sello de CANCELADO en una parte visible de la factura siempre que se haya realizado el pago total de la factura.

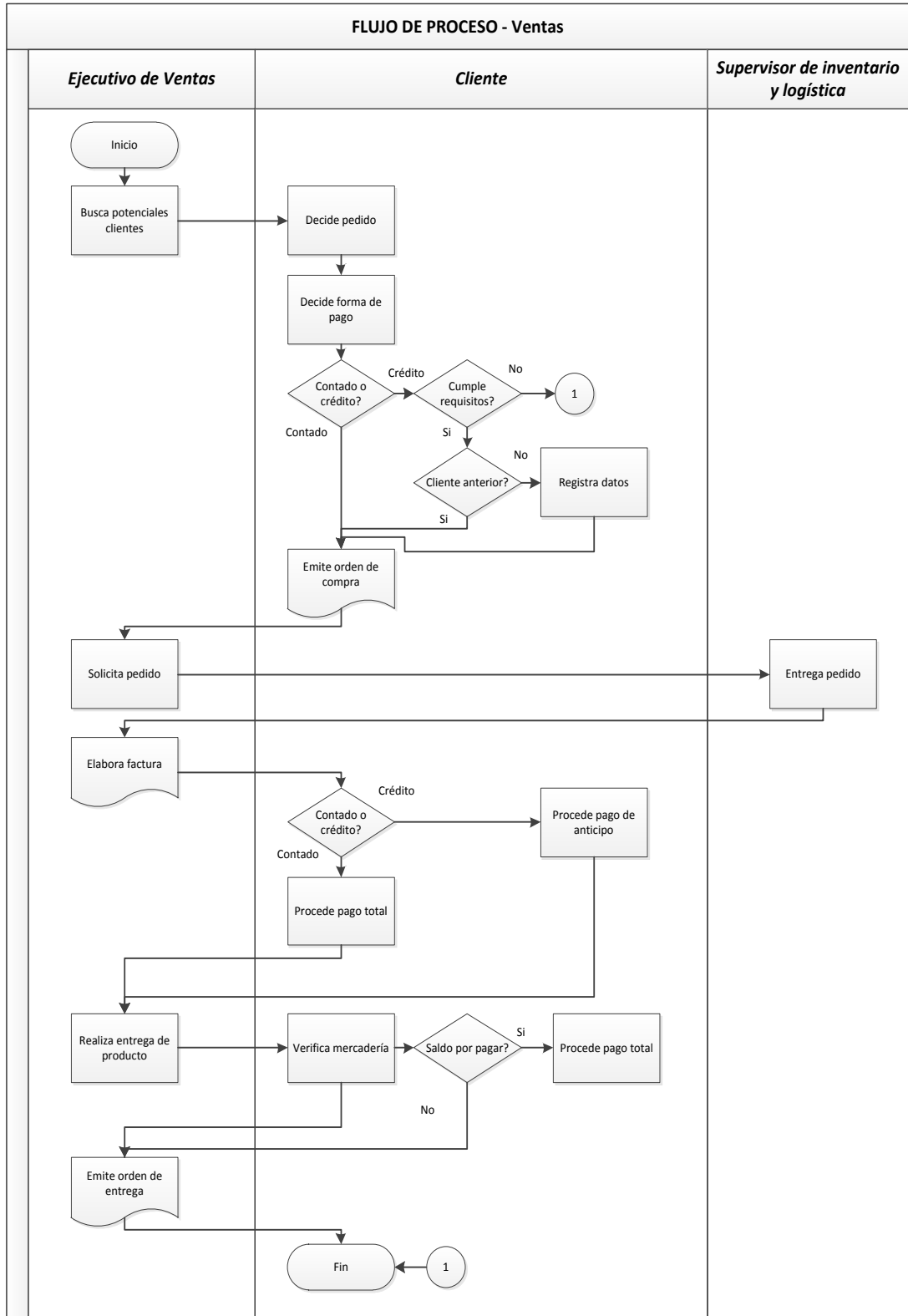
4.2.7 Procedimiento de ventas al contado y crédito

- a) El ejecutivo de ventas establecerá el contacto entre el cliente y la Distribuidora.
- b) El ejecutivo de ventas ofrecerá los productos que la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo comercializa, además brindara información acerca de las formas de compra a crédito y al contado.
- c) El cliente decidirá el pedido que desea realizar.
- d) El cliente decidirá si la compra que realizara será al contado o a crédito.
- e) Si el cliente decidió que la compra será al contado, el Ejecutivo de ventas de acuerdo a la orden de compra emitida por el cliente, realizara el pedido al Supervisor de Inventario y logística.
- f) El Supervisor de Inventario y Logística enviara los productos requeridos con el Auxiliar del departamento, mismo que llevará los productos al departamento Administrativo.
- g) Cuando el Ejecutivo de ventas reciba los productos para la venta al contado, este elaborara la factura.
- h) El cliente ira donde el Asistente Administrativo para realizar el pago de la factura.
- i) El cliente recibirá la factura original, quedando una copia en el departamento administrativo.
- j) El Ejecutivo de venta entregara los productos al cliente.

- k)** El cliente junto con el Ejecutivo de Venta revisara el estado de la mercadería o producto, antes que salga de la empresa.
- l)** El Ejecutivo de Venta le emitirá al cliente la orden de entrega de producto, quedándose con una copia.
- m)** Cuando el cliente decide realizar la compra a crédito, el Ejecutivo de Venta comprobará que el cliente cumpla con los requisitos para la aplicación del crédito.
- n)** Si el cliente cumple con lo requerido el Ejecutivo de Venta revisara en la base de datos de clientes, si este ya ha realizado otras ventas con la Distribuidora, en caso de no ser así ingresara toda la información del nuevo cliente.
- o)** El Ejecutivo de venta elaborara un memorando donde indicara el nombre del cliente y si este cumplió o no con el crédito para el visto bueno del Jefe administrativo y la aprobación del Gerente General.
- p)** El Ejecutivo de ventas facturará de acuerdo a la orden de pedido del cliente.
- q)** El cliente se acercará al Asistente administrativo para el pago del primer anticipo que es del 30% del valor de la venta, según las políticas de ventas a crédito de la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo .
- r)** El cliente recibirá la copia de la factura y recibo del anticipo y el original de las dos quedara en el departamento Administrativo para su control y registro.
- s)** Luego de haber realizado el último pago, se hará la entrega de la factura original de la venta a crédito.

4.2.8 Diagrama de Flujo

Gráfico 20
Flujograma del Proceso de Ventas



Elaborado por: Autor

4.2.9 Anexos

En estos anexos se están considerando los documentos como:

- Recibo de Anticipo
- Factura
- Acta de Entrega de productos

4.2.9.1 Recibo de Anticipo

Con este recibo se formalizara el pago del primer anticipo de la venta los clientes, asegurando a los clientes el compromiso para el último pago.

El recibo sirve también para informar al cliente el valor de la deuda total y el saldo de la deuda.

El Recibo del Anticipo deberá tener mínimo un duplicado, ya que se entregará al cliente el original y la copia se quedara con el Asistente Administrativo que es el encargado de los cobros.

De esta manera ambos tendrán la constancia que dicho pago se realizó.

En el Recibo del Anticipo debe incluirse ciertos detalles como:

- ✓ Fecha de emisión
- ✓ Nombre del proveedor
- ✓ Ruc del proveedor
- ✓ Numero de factura
- ✓ Valor Total de la factura
- ✓ Valor del anticipo
- ✓ Saldo de la deuda

Aspectos generales

El Recibo del Anticipo deberá estar firmado por el Cliente y por el responsable de dicho cobro.

El acta de entrega de productos se podrá llenar con esfero o en computadora, si es con esfero no deberán existir tachaduras o enmendaduras puesto que quedara sin efecto.

Gráfico 21
Formato del Recibo de Anticipo

RECIBO DE ANTICIPO		DISTRIBUIDORA <i>fenix</i>	
N° 000-001		RUC. 0918801671001	
Fecha de Emisión:		_____	
Nombre del Proveedor:		_____	
RUC del Proveedor:		_____	
N° de Factura	Valor Total de Factura	Valor del Anticipo	Saldo de Deuda
Pago la cantidad de: _____			
_____		_____	
Cliente		Responsable del Cobro	

Elaborado por: Autor

4.2.9.2 Factura

La factura es un documento que sirve y demuestra que el cliente compro el producto ofrecido por la empresa.

La factura es de carácter administrativo sirve como un comprobante de la compraventa de un bien o servicio.

La factura se realizara después de la orden de compra enviada por el cliente, las mismas que deberán ser iguales en su contenido.

En la factura deberá incluirse lo siguiente:

- ✓ Fecha de emisión
- ✓ Nombre del Cliente
- ✓ Ruc del proveedor
- ✓ Dirección del Cliente
- ✓ Cantidad
- ✓ Detalle del Producto
- ✓ Valor Unitario
- ✓ Valor Total
- ✓ Subtotal
- ✓ IVA 0% o 12%

Aspectos generales

La Factura deberá estar firmada por el Cliente y por el Jefe Administrativo que es la firma autorizada.

La factura se podrá llenar con esfero o en computadora, si es con esfero no deberán existir tachaduras o enmendaduras puesto que quedara sin efecto.

A continuación se muestra el modelo de factura que se está utilizando:

Gráfico 22
Formato de Factura

Balladares Requelme Nadia Semira
DISTRIBUIDORA **100 % PURA CALIDAD**

fenix **FACTURA**

001-001-0001801

Dic.: Guasmo Central, Coop. Últimas Seremos Primero,
solar 3 • Telf.: 2486081 - Cel.:0992624434
Guayaquil - Ecuador

Aut. S.R.L. # 1113048735

R.U.C.: 0918801671001

CIUDAD:	DIA	MES	AÑO
---------	-----	-----	-----

CLIENTE: _____

DIRECCION: _____

R.U.C.: _____ GUIA/REMISION: _____

CANT.	DETALLE	V. UNIT.	V. TOTAL

DISTRIBUIDORA
fenix

Son: _____	SUB-TOTAL \$	
_____	IVA 0 % \$	
_____	IVA 12 % \$	
_____	TOTAL \$	

FIRMA AUTORIZADA _____ RECIBI CONFORME _____

CHALEN ASENCIO DANIEL DE JESUS • IMPRESOS PUBLICITARIOS DEL LITORAL - 2372497
RUC. 0904589159001 • Aut. 1083 • 10B. 50x3 1701 • 2200 12/JUL./2013 VALIDA SU EMISION HASTA 12/JUL./2014
ORIGINAL : ADQUIRENTE • 1RA. COPIA : EMISOR • 2DA. COPIA : SIN VALOR TRIBUTARIO

Elaborado por: Comercializadora de Productos de Consumo Masivo

4.1.9.3 Acta de Entrega de productos

Con esta acta se formalizará la entrega – recepción de los productos vendidos a los clientes, asegurando que antes que los productos salgan de la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo sean inspeccionados de acuerdo a la calidad, cantidad y demás requerimientos que se estipularon.

El acta de entrega de productos deberá tener mínimo un duplicado, ya que se entregará al proveedor la copia y el original se quedara con el responsable de la gestión realizada como lo es el Ejecutivo de Ventas.

De esta manera ambos tendrán la constancia que la transacción se dio.

En el acta de entrega de productos debe incluirse ciertos detalles como:


- ✓ Fecha de entrega
- ✓ Nombre del Cliente
- ✓ Ruc del Cliente
- ✓ Código
- ✓ Cantidad
- ✓ Detalle del producto
- ✓ Estado del producto: Excelente o Satisfactorio

Aspectos generales

El acta de entrega de productos deberá estar firmada por el Ejecutivo de Ventas que es la persona que se encargó de la gestión de ventas y la del Cliente que es la persona que recibirá el producto.

El acta de entrega de productos se podrá llenar con esfero o en computadora, si es con esfero no deberán existir tachaduras o enmendaduras puesto que quedara sin efecto.

Gráfico 23
Formato del Acta de Entrega de Productos

Acta de Entrega de Productos N° 000-001		 DISTRIBUIDORA <i>fenix</i>		
		RUC. 0918801671001		
Fecha de Entrega: _____				
Nombre del Cliente: _____				
RUC del Cliente: _____				
CODIGO	CANTIDAD	DETALLE	Estado	
			Excelente	Satisfactorio
<hr style="width: 150px; margin: 0 auto;"/> ENTREGADO POR:		<hr style="width: 150px; margin: 0 auto;"/> RECIBIDO POR:		

Elaborado por: Autor

CAPITULO V

5 CONTROL INTERNO DEL PROCEDIMIENTO DE INVENTARIO Y LOGISTICA

5.1 Estructura del procedimiento de inventario y logística

5.1.1 Objeto.-

Normar y definir los procedimientos para el proceso de Inventario y logístico de la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo , este procedimiento tiene que ver con el ingreso y salida de inventario de la bodega de la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo , con esto lograremos el manejo eficiente del inventario almacenado en las bodegas cumpliendo con los estándares o políticas internas que establece la distribuidora.

5. 1.2 Alcance

Este procedimiento aplicará al manejo del inventario como es el ingreso, salida y control del mismo, el inventario y el almacenaje es uno de los aspectos más importantes dentro de la empresa ya que abarca la actividad principal de la Distribuidora.

Este procedimiento comienza desde el ingreso hasta la salida de la mercadería, además del control y toma físicas del inventario.

5.1.3 Responsable del Proceso

La responsabilidad de este procedimiento recae en el Supervisor de Inventario y logística, ya que es el responsable de la bodega e inventario de la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo y del Gerente general ya que serán encargados de hacer cumplir el procedimiento.

En este procedimiento el Supervisor de Inventario y logística tendrá el apoyo de su personal a cargo como es el Asistente y Auxiliar del área.

5.1.4 Glosario del Procedimiento

- **Proceso:** Conjunto organizado de actividades relacionadas y que interactúan con áreas o departamentos donde se conocen los elementos de entrada y salida, transformándose en resultados.
- **Procedimientos:** Maneras específicas para realizar un proceso o una actividad.
- **Inventario:** Conjunto de productos o mercaderías que cuenta la empresa para comercializar. Es el centro del negocio ya que para la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo esta es la que el origen a las demás operaciones de la empresa. Definido también como uno de los activos más grandes que existe en una empresa.
- **Logística:** Es el conjunto de recursos o medios necesarios para que una empresa lleve a cabo sus actividades principales, en este caso es el proceso de administrar el flujo, almacenamiento y distribución eficiente de los productos.
- **Bodega:** se lo define como el espacio o lugar para el almacenamiento de algún bien, producto o mercadería.
- **Kardex:** Es un sistema de control de inventario donde se registra de manera organizada el inventario de una empresa que se encuentra en las bodegas.
- **Diagrama de Flujo:** Representaciones graficas de los procedimientos de actividades que se llevan en un proceso.

5.1.5 Áreas involucradas

El área involucrada en este procedimiento es el área de Inventario y Logística, siempre se deberá estar reportando de las actividades al Gerente General.

Sin embargo este procedimiento deberá relacionarse con el área administrativa y Gerencia General para llevar en conjunto dicho procedimiento.

5.1.6 Políticas de Inventario

Para este procedimiento se tendrán en cuenta las siguientes políticas:

- Al momento de recibir las mercaderías o productos, para el ingreso se deberá verificar el estado de dicho producto.
- Los productos al ingresar deberán registrarse en los formatos establecidos por la distribuidora.
- El Supervisor será el encargado y responsable por velar que los productos ingresados estén en buenas condiciones tal como fue el requerimiento.
- Para el almacenaje de los productos se tendrá en cuenta las fechas de caducidad, dando prioridad a los que están prontos a vencer.
- Cada producto a ingresar deberá estar en la bodega que corresponda; ejemplo el café en la bodega destinada al café, productos de aseo personal donde estén dichos productos y la otra bodega que es para los alimentos.

- Todos los días se deberá revisar el aseo de las bodegas, en caso de no estar limpias el supervisor será el encargado para gestionar dicha actividad.
- Los productos deberán estar en las perchas indicadas.
- Para el egreso o salida de la mercadería, se deberá verificar el estado de la mercadería que sale.
- Los productos que saldrán de la bodega deberán registrarse en los formatos establecidos por la distribuidora.
- El Supervisor de Inventario y logística será el encargado y responsable por velar que los productos que salen de sus bodegas estén en buenas condiciones tal como fue el requerimiento.

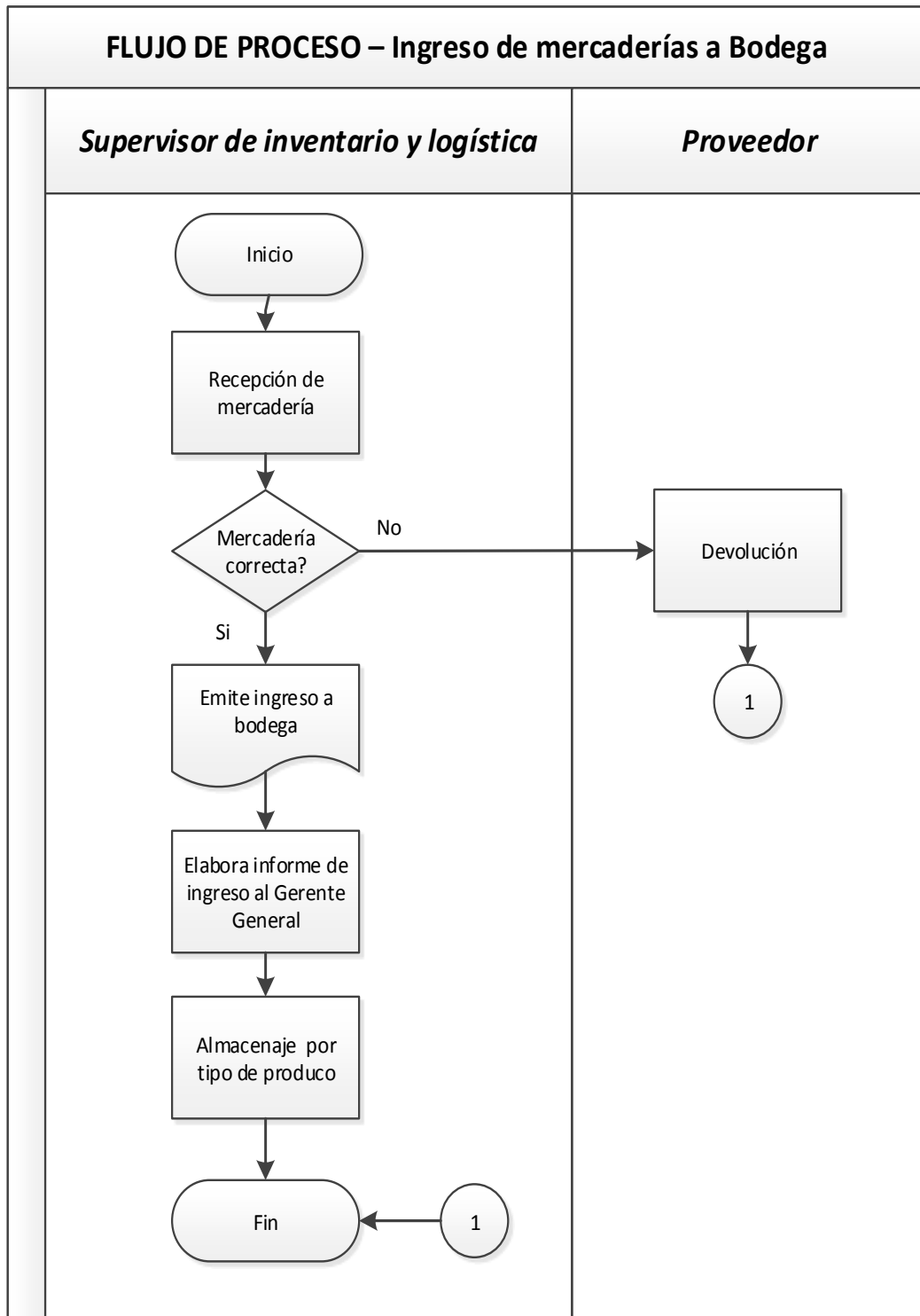
5.1.7 Procedimiento

- a) El supervisor de Inventario y logística recibirá la mercadería.
- b) El asistente y auxiliar comprobarán el estado de la mercadería recibida conforme al pedido de requisición emitido.
- c) Si los productos que se están recibiendo no están conformes a lo solicitado o existen anomalías, se devolverán.
- d) Luego de ser revisado llenará el formato de ingreso a bodega con su respectivo código, donde firmarán las personas responsables de dicho ingreso.

- e) Una vez realizado lo anterior el Supervisor de Inventario y Logística realizara un informe del ingreso de estas mercaderías al gerente General; así termina el proceso de ingreso a bodega.
- f) Se almacenara los productos de acuerdo a su tipo (alimento, café y aseo personal) en las perchas y bodegas indicadas.
- g) Para el procedimiento de salida de mercadería, se receptara por parte del departamento administrativo el pedido de los productos.
- h) El Asistente y el Auxiliar verificaran que los productos pedidos se encuentran en existencia.
- i) Luego el Supervisor de Inventario y logística junto con su equipo de apoyo preparan el pedido para la entrega de los productos.
- j) Verificaran el estado de los productos conforme a la cantidad y calidad de los mismos, es necesario que se tenga en cuenta las fechas de caducidad al momento de su salida.
- k) Si el cliente pidió la entrega en la empresa se encargaran el auxiliar y el asistente de cargar el pedido al carro para su transporte.
- l) El supervisor de Inventario y Logística llenara el documento de Egreso a bodega con su respectivo código y formas de responsables del procedimiento.
- m) Una vez realizado lo anterior el Supervisor de Inventario y Logística realizara un informe de las salidas de estas mercaderías al gerente General; así termina el proceso de egreso a bodega.

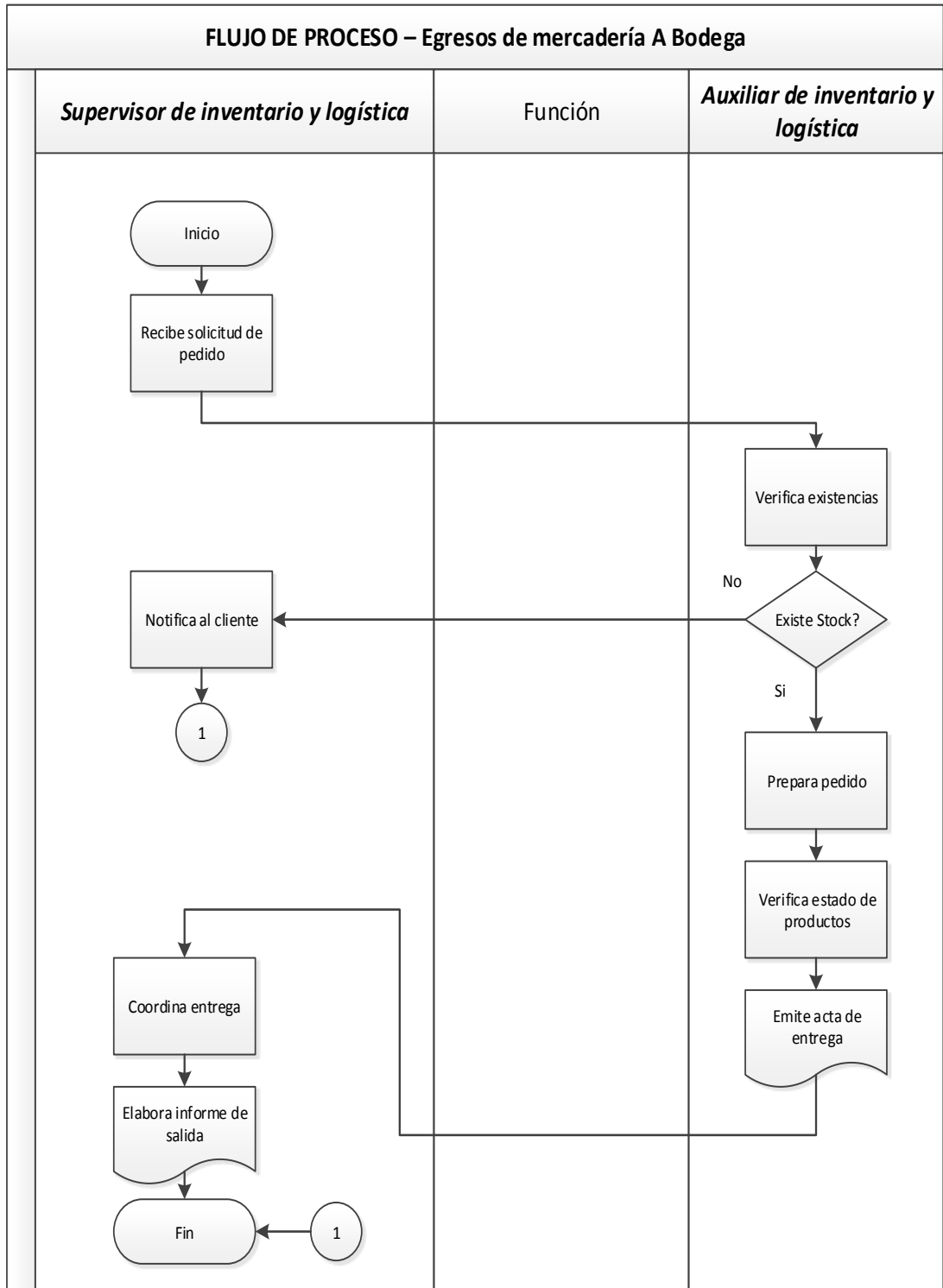
5.1.8 Diagrama de Flujo

Gráfico 24
Flujograma de Ingreso del Inventario



Elaborado por: Autor

Gráfico 25
Flujograma de Egreso del Inventario



Elaborado por: Autor

5.1.9 Anexos

En estos anexos se consideraron los siguientes documentos:

- Ingreso de Bodega
- Salida de Bodega

5.1.9.1 Ingreso a bodega

El documento de ingreso a bodega sirve para registrar y mantener un control de las entradas de los productos que se almacenan en las bodegas de la Distribuidora.

Este documento deberá indicar detalladamente que los productos que se están recibiendo permitirán conocer el movimiento que existe del producto en la bodega.

Si bien es cierto es importante tener en cuenta el valor de cada ítem de bodega pero si lo vemos del punto de vista del riesgo, cuando se desconoce el valor de cada ítem de la bodega amenorara el riesgo de pérdidas o robos dentro de bodega y la distribuidora.

Aspectos generales

El ingreso a bodega se podrá llenar con esfero o en computadora, si es con esfero no deberán existir tachaduras o enmendaduras puesto que quedara sin efecto.

Dicho documento debe tener las firmas del responsable de dicho proceso como lo es el Supervisor de Inventario y Logística que será el encargado de recibir y almacenar los productos adquiridos por la Jefatura administrativa.

Los datos que el ingreso a bodega necesita para ser llenado son:

- ✓ Nombre de la Bodega donde se va a almacenar el producto
- ✓ La fecha de emisión del documento
- ✓ El responsable
- ✓ El código
- ✓ La cantidad de productos a ingresar
- ✓ El detalle del producto
- ✓ El lote
- ✓ Fecha de caducidad
- ✓ Firmas de responsable de entrega y recibo

5.1.9.2 Egreso de bodega

El documento de egreso a bodega sirve para registrar y mantener un control de las salidas de los productos que se almacenan en las bodegas de la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo para su venta o reposición del producto.

Este documento deberá indicar detalladamente que los productos que se están entregando permitirán conocer el movimiento de salida que existe del producto en la bodega.

Debemos considerar que si se realiza un buen manejo de este documento a la empresa se le facilitara tener información que las existencias sean confiables y correctas.

Aspectos generales


El egreso de bodega se podrá llenar con esfero o en computadora, si es con esfero no deberán existir tachaduras o enmendaduras puesto que quedara sin efecto.

En este documento deberán constar las firmas del responsable de dicho proceso como lo es el Supervisor de Inventario y Logística que será el encargado de entregar los productos pedidos por la Jefatura administrativa de acuerdo a las ventas realizadas.

Los datos que el ingreso a bodega necesita para ser llenado son:

- ✓ Nombre de la Bodega donde el producto se almaceno
- ✓ La fecha de emisión del documento
- ✓ El responsable
- ✓ El código
- ✓ La cantidad de productos a ingresar
- ✓ El detalle del producto
- ✓ El lote
- ✓ Fecha de caducidad
- ✓ Firmas de responsable de entrega y recibo

Gráfico 27 Formato de Egreso de Bodega

EGRESO DE BODEGA N° 000-001		 RUC. 0918801671001		
Bodega: _____				
Responsable: _____				
Fecha de emision: _____				
CODIGO	CANTIDAD	DETALLE	LOTE	FECHA DE CADUCIDAD
ENTREGADO POR: _____		RECIBIDO POR: _____		

Elaborado por: Autor

5.2 Procedimientos para el control de inventario

Es de suma importancia el control interno de inventario ya que es la parte fundamental para una empresa comercial. Las grandes y exitosas empresas protegen sus inventarios de forma muy cautelosa.

Para que exista un buen control de los inventarios es necesario conocer que:

- El conteo físico es decir la toma física de inventario se la debe realizar por lo menos una vez al año.
- Debe realizarse eficientemente los procedimientos de compras, ingreso, almacenaje, entrega y distribución del inventario.
- Se debe proteger el inventario contra robo, descomposición o cualquier daño.
- El acceso al inventario solo debe ser por personas que no tienen que ver con la contabilización del mismo.
- Al momento de adquirir o comprar el inventario deberán aprovechar descuentos para obtener bajos costos.
- Se tendrá que disponer de suficiente inventario cuando haya alguna complicación o déficit, así evitaríamos pérdidas en ventas.
- Tener en cuenta que el inventario no debe estar almacenado mucho tiempo.

5.2.1 Método de registro y control de Inventario

En esta sección se evaluará el mejor método para el control de inventario en base a las necesidades y requerimientos de la Distribuidora.

Existen varios métodos de valuación de inventario; a continuación explicaremos los dos más importantes y efectivos para el control y registro de inventario.

5.2.1.1 Método PEPS

El método de valuación PEPS es el que presume que los primeros productos en entrar a la bodega o a la producción, tendrán que ser los primeros en salir, es decir que las existencias al momento de finalizar el ejercicio quedaran registrados con el último precio de adquisición, pero el costo de venta corresponderá al inventario final conforme a las fechas de adquisición.

Ventajas

- ✓ Se lograra una oportuna administración de los inventarios ya que los productos que se vendan primero serán los que primero entraron a la bodega.
- ✓ En momentos de crisis o inflación le permitirá a la empresa utilizar el menor costo venta.
- ✓ El costo de venta se valorara al costo de las primeras compras es por esto que el costo que se encontrará en el estado de resultados será menor que el de otros métodos de valoración.

5.2.1.2 Método Promedio

En el método de valuación Promedio se da importancia al volumen de las unidades compradas para determinar el costo de venta. Es de fácil manejo de cálculo y se ajusta a la tendencia variable del mercado.

Ventaja:

En momentos donde los cambios de precios no son bruscos, el método promedio limita los cambios de precios en corto plazo, ya que estabiliza los costos o precios unitarios en el periodo.

5.2.2 Análisis

Para registrar y controlar los movimientos de entrada y salida del inventario de la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo utilizaremos el Kardex de cantidad y precios, el mismo que estará realizado bajo el método PEPS, debido que es el más indicado al momento de reducir las pérdidas por caducidad de productos, ya que no se estancaran los productos en las perchas saliendo los primeros productos comprados.

Este análisis se evaluó de acuerdo a las necesidades y requerimientos de control para la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo y las ventajas son favorables para la Distribuidora.

5.2.3 Ejercicio Práctico

Para una mejor comprensión del método que se utilizaría se realizara un pequeño ejercicio donde analizaremos los costos de ventas y precios de venta bajo este método.

- ✓ La Comercializadora de Productos de Consumo Masivo comienza con un inventario inicial de Atún Real 175 gr al 1-ene-14 por una cantidad de 2500 unidades, con un valor unitario de \$ 1,25 y valor total de \$3.125.
- ✓ Se compró y vendió la siguiente mercadería:

Tabla 23
Ejercicio datos Producto Atún Real

En números y dólares (\$)


Transacción	Fecha	Detalle	Cantidad	Valor
Compra	10-ene-14	Atún real 175 gr	3000	\$ 1,05
Venta	16-ene-14	Atún real 175 gr	2000	\$ 1,35
Venta	25-ene-14	Atún real 175 gr	1200	\$ 1,35
Venta	29-ene-14	Atún real 175 gr	1600	\$ 1,35
Venta	5-feb-14	Atún real 175 gr	1100	\$ 1,35
Compra	13-feb-14	Atún real 175 gr	2000	\$ 1,14

Elaborado por: Autor

A continuación se presenta el Kardex bajo el método FIFO:

Tabla 24
Ejercicio Kardex PEPS – Atún Real

En números y dólares (\$)

		<h2>KARDEX</h2>								
		Bodega: Bodega 1 - Alimentos Codigo: Real 040			Metodo: PEPS Producto: Atun Real 175 gr					
Fecha	Detalle	Ingreso			Egreso			Saldo		
		Cant.	Precio	Total	Cant.	Precio	Total	Cant.	Precio	Total
01-ene-14	Inventario Inicial							2.500,00	1,25	3.125,00
10-ene-14	Compra	3.000,00	1,05	3.150,00				5.500,00	1,05	5.775,00
16-ene-14	Venta				1.500,00	1,35	2.025,00	4.000,00	1,35	5.400,00
25-ene-14	Venta				1.200,00	1,35	1.620,00	2.800,00	1,35	3.780,00
29-ene-14	Venta				1.600,00	1,35	2.160,00	1.200,00	1,35	1.620,00
05-feb-14	Venta				1.100,00	1,35	1.485,00	100,00	1,35	135,00
13-feb-14	Compra	2.000,00	1,14	2.280,00				2.100,00	1,14	2.394,00

Elaborado por: Autor

- ✓ La Comercializadora de Productos de Consumo Masivo comienza con un inventario inicial de Atún VanCamp 175 gr al 1-ene-14 por una

cantidad de 2000 unidades, con un valor unitario de \$ 1,15 y valor total de \$2.300.

- ✓ Se compró y vendió la siguiente mercadería:

Tabla 25
Ejercicio datos Producto Atún Vancamps

En números y dólares (\$)

Transacción	Fecha	Detalle	Cantidad	Valor
Compra	9-ene-14	Atún Vancamp 175 gr	4000	\$ 1,00
Venta	14-ene-14	Atún Vancamp 175 gr	2100	\$ 1,40
Venta	23-ene-14	Atún Vancamp 175 gr	1000	\$ 1,40
Venta	30-ene-14	Atún Vancamp 175 gr	1400	\$ 1,40
Venta	3-feb-14	Atún Vancamp 175 gr	1200	\$ 1,40
Venta	12-feb-14	Atún Vancamp 175 gr	260	\$ 1,40
Venta	15-feb-14	Atún Vancamp 175 gr	20	\$ 1,40


Elaborado por: Autor

Nota: La venta que se realizó en la fecha 15 de Febrero, el cliente solicitó que la mercadería no sea entregada de inmediato, sino para principios del mes de Marzo, pero la factura y el pago se ejecutaron.

A continuación se presenta el Kardex bajo el método PEPS:

Tabla 26
Ejercicio Kardex PEPS – Atún Vancamp

En números y dólares (\$)

		<h2 style="margin: 0;">KARDEX</h2>								
Bodega: Bodega 1 - Alimentos Codigo: Van 041		Metodo: PEPS Producto: Atun Vancamp 175 gr								
Fecha	Detalle	Ingreso			Egreso			Saldo		
		Cant.	Precio	Total	Cant.	Precio	Total	Cant.	Precio	Total
01-ene-14	Inventario Inicial							2.000,00	1,15	2.300,00
09-ene-14	Compra	4.000,00	1,00	4.000,00				6.000,00	1,00	6.000,00
14-ene-14	Venta				2.100,00	1,40	2.940,00	3.900,00	1,40	5.460,00
23-ene-14	Venta				1.000,00	1,40	1.400,00	2.900,00	1,40	4.060,00
30-ene-14	Venta				1.400,00	1,40	1.960,00	1.500,00	1,40	2.100,00
03-feb-14	Venta				1.200,00	1,40	1.680,00	300,00	1,40	420,00
12-feb-14	Venta				260,00	1,40	364,00	40,00	1,40	56,00
15-feb-14	Venta				20,00	1,40	28,00	20,00	1,40	28,00

Elaborado por: Autor

5.3 Toma física de inventario

En la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo realizan periódicamente toma de inventarios físicos para corroborar las existencias de los productos, pero en la actualidad no cuentan con un formato definido, es por esto que se pensó realizar un formato que les facilite el proceso de toma de inventario físico.

Esta necesidad de contar con un formato de toma física de inventario surge de tener un control físico de los productos, para así asegurar y obtener información confiable de las existencias de los mismos.

Además de corroborar que lo que ellos tienen en sus registros contables versus las existencias reales de las bodega.

Cuando se realiza la toma física de inventario se debe tener en cuenta las ventajas de dicho proceso como lo es:

- ✓ Adecuada reposición de stocks, evitando llenarse de los mismos productos en la bodega.
- ✓ La confiabilidad de las existencias y el costo de venta en los estados financieros.
- ✓ Además de brindar una mejor organización de almacenaje en las bodegas, contando con espacios necesarios para el almacenaje de otros productos.

5.3.1 Aspectos generales

La toma física de inventario se podrá llenar con esfero o en computadora, se entiende que como es un proceso de revisión y supervisión puede tener tachaduras o enmendaduras es por lo mismo que se aceptara como válido y no se rechazará el formato por tales causas.

En este documento deberán constar las firmas de los responsables de dicho proceso como lo son el Gerente General; encargado de supervisar y el

responsable de la bodega e inventario como lo es el Supervisor de Inventario y logística.

Los datos que la toma física de inventario necesita para ser llenado son:


- ✓ Fecha de la toma física
- ✓ El nombre de la persona que efectuó el proceso de toma de inventario físico
- ✓ El responsable
- ✓ El supervisado por
- ✓ Ítem
- ✓ El código del producto
- ✓ El ítem de la toma física versus el ítem del sistema contable.
- ✓ Las diferencias
- ✓ Las observaciones encontradas
- ✓ Firmas de responsable de la elaboración y el supervisado.

5.3.2 Políticas para Toma Física de Inventario

- Sera responsabilidad del Gerente General programar la toma física de inventarios con fechas abiertas, ya que serán sorpresivas.
- El Gerente General deberá avisar con anticipación al Jefe Administrativo puesto que será el encargado de ejecutarla, junto con la supervisión del Gerente general.
- Se deberán registrar las observaciones de la toma física en el formato pertinente.
- Las tomas físicas de Inventarios se darán por el momento, cada mes o dependiendo las circunstancias o requerimientos del negocio.
- La toma física de inventario se maneja de forma cautelosa para que no haya tiempo a corregir o enmendar algún error.

- En caso de haber alguna inconsistencia o diferencia el encargado de las bodegas; es decir el Supervisor de Inventario y Logística deberá justificar dicho incidente.
- Además se hará una notificación al contador de la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo para que realice el respectivo ajuste contable de las mercaderías.
- Si existiese mercadería que no se haya distribuido por distintos motivos, el bodeguero deberá tener el soporte del mismo, además de separar dicha mercadería en la bodega.

Gráfico 28
Formato de Toma física de Inventario

TOMA FISICA DE INVENTARIO N° 000-001			DISTRIBUIDORA  RUC. 0918801671001			
Fecha: _____			Efectuado por: _____			
Responsable: _____			Supervisado por: _____			
ITEM	CODIGO	LOTE	ITEM SEGÚN TOMA FISICA	ITEM SEGÚN KARDEX	DIFERENCIAS	OBSERVACIONES
ELABORADO POR: NN.			SUPERVISADO POR: NN.			

Elaborado por: Autor

5.3.3 Ejercicio Práctico

Para una mejor comprensión del formato y procedimiento de toma física de inventario se realizará un pequeño ejercicio donde verificaremos que las existencias en la bodega es lo que refleja o registra el Kardex.


La toma física del inventario le sirve a la empresa para verificar el control interno de la empresa.

La toma física de inventario se realizó el 28 de Febrero con la presencia del Jefe Administrativo, Gerente General y el Supervisor de Inventario y Logística.

Para este ejercicio se tomó en cuenta los datos y los Kardex realizados en el ejercicio anterior.

A continuación se detallan los resultados:

Tabla 27
Ejercicio – Toma física de Inventario

TOMA FISICA DE INVENTARIO N° 000-001			DISTRIBUIDORA  RUC. 0918801671001			
Fecha: <u>28 Febrero del 2014</u>		Efectuado por: <u>Jefe Administrativo</u>				
Responsable: <u>Supervisor de Invent. y Log</u>		Supervisado por: <u>Gerente General</u>				
PRODUCTO	CODIGO	LOTE	ITEM SEGÚN TOMA FISICA	ITEM SEGÚN KARDEX	DIFERENCIAS	OBSERVACIONES
Atun Real 175gr	Real 040	213324	2100	2100	0	Ninguna
Atun VanCamps	Van 041	343545	40	20	-20	No se realizo el despacho; cliente solicito entrega para inicios de Marzo
ELABORADO POR: NN.		SUPERVISADO POR: NN.				

Elaborado por: Autor

Con los resultados obtenidos de la toma física de inventario, se evidencia que existe una eficiencia en el control del producto de Atún Real, ya que no existen diferencias ni observaciones en cuanto a dicha toma.

En la toma física del producto de Atún Vancamps, vemos que existe una diferencia de 20 unidades esto quiere decir que en bodega se registra más del Kardex, por cuanto si tomamos en cuenta la observación que está en el formato, dicha diferencia es debido a que el cliente solicitó que no se entregue la mercadería en el momento sino en el mes de Marzo.

El Supervisor de bodega debió separar dicha mercadería y no tenerla en stock o en las perchas, para diferenciarla del resto puesto que esta ya estaba facturada y pagada, lista para el despacho o distribución.

El supervisor deberá tener el sustento que la mercadería no salió debido a la solicitud del cliente para no despachar de manera inmediata la misma.

Es por lo mismo se debe continuar realizando tomas físicas de inventario, así supervisaremos la gestión de esta área.

Se recomienda que al menos una vez al mes se hagan estas tomas físicas de inventario puesto que solo de esta manera se podrá controlar el inventario de la distribuidora; parte fundamental para el funcionamiento de la Distribuidora.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Con la presente investigación y estudio realizado, se concluyen lo siguiente:

- ✓ Mediante la indagación realizada a la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo me he permitido conocer que existen muchas falencias en cuanto a normas y procedimientos que le permitan a los colaboradores delegar responsabilidades en sus funciones, mismas que garantizan el cumplimiento y logro de los objetivos de la empresa. Las actividades de revisión, registro y autorización constituyen el control interno de la compañía.
- ✓ Si la empresa no cuenta con una estructura organizacional con cargos y funciones definidas, difícilmente podrá cumplir con sus objetivos empresariales y seguirá generando confusión y los colaboradores no tendrán en claro las actividades que deben realizar haciendo o duplicando sus actividades con la de otros.
- ✓ La aplicación del procedimiento de compras, debe ser constante ya que se regularizaran los procesos, logrando así obtener proveedores calificados que contribuyan a la mejora continua de la distribuidora.
- ✓ Para los procedimientos de ventas, deberán tomar en cuenta las políticas y normas establecidas, así no recaerán en errores que después no tengan solución. Los involucrados en dicho procedimiento deberán manejar dicho procedimiento de manera efectiva así lograrán los objetivos planteados.

- ✓ En cuanto al inventario, la gerencia general deberá priorizar dicho procedimiento y método de valuación, ya que solo así tendrán un mejor control de ello.

- ✓ Con los ejercicios prácticos se evidencio que con registros y controles simples se puede obtener información oportuna que ayude al desempeño de las actividades realizadas por esa área; área que como se sabe es de suma importancia dentro de la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo ya que es la base fundamental de la actividad del negocio.

- ✓ Todos los colaboradores deben tener conocimiento de los formatos que se establezcan para realizar sus actividades.

- ✓ Los flujogramas ayudaran a comprender mejor los procedimientos de cada área, ya que estos facilitan la lectura del proceso.

6.2 Recomendaciones

Finalizando está presente investigación y concluyendo con los aspectos antes mencionados, será necesario recomendar lo siguiente:

- ✓ Se recomienda que la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo implemente el sistema de control interno de inventario y logística; así obtendrán altos niveles de confianza en cuanto al control y registro de los mismos obteniendo información oportuna y confiable del inventario que es la parte fundamental para la actividad del negocio.
- ✓ Se recomienda que los directivos de la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo al momento de implementarla informen oportunamente a sus colaboradores, explicando los beneficios, sirviendo de guía para el cabal cumplimiento de sus actividades.
- ✓ La gerencia deberá relacionar a las áreas de la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo y asignar las responsabilidades y actividades a cada cargo definidas en los perfiles.
- ✓ Es importante que la gerencia tenga conciencia que capacitar constantemente a su personal es importante ya que los colaboradores estarán incentivados y colaborarán eficientemente en sus actividades, mismo que será un beneficio para la Comercializadora de Productos de Consumo Masivo .
- ✓ Se recomienda que al seleccionar nuevo personal, estos se ajusten a cada perfil para lograr los objetivos trazados por cada área.
- ✓ La gerencia deberá relacionarse con sus colaboradores para que en conjunto hagan cumplir los procedimientos de Compras y

Ventas establecidos en este proyecto, ya que así estarán más organizados en cuanto a sus procedimientos.

- ✓ En el tema de inventarios se recomienda implementar los procedimientos de valuación de inventario y toma física de inventario, puesto que se tendrá un buen control de los mismos.
- ✓ Deberán tener en cuenta el almacenaje de los inventarios en las bodegas, considerando las fechas de caducidad de los productos y su tipo, además de tener organizada y limpia.
- ✓ Los jefes de cada área deben reunirse cada cierto tiempo para comunicar hechos e incidencias que sean relevantes para el funcionamiento de la Distribuidora, esto facilitara la toma de decisiones oportuna para cada circunstancia.

BIBLIOGRAFIA

Guerrero, J. (2007) - *“Informe de Tendencias del Componente de Control y Auditoría”* – Colombia - Recuperado de

http://190.7.110.123/pdf/5_revistaApuntesContables/documentosApuntesContables/AC15-2/JuanGuerrero.pdf

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (2011)- *“Concepto de Control Interno”* – Colombia Recuperado de

<http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse83.html>

Instituto de Auditores Internos de España (2014) - *“La Fábrica de Pensamiento”* - Marco de relaciones de Auditoría Interna con otras funciones de Aseguramiento - Guía práctica Recuperado de

<http://www.iaiecuador.org/>

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (2011) - *“Estructura del control interno”* – Colombia Recuperado de

<http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse85.html#QQ1-67-89>

Estupiñan, R. (2002) - *“Control interno y fraudes: con base en los ciclos transaccionales: análisis de informe COSO”* - Ecoe Ediciones 2a ed.

Dr. Lagos, J. (2005) - *“Gestión de Riesgos Corporativos”* - Cuba Recuperado de

http://www.iaiecuador.org/downloads/ev_01/Coso%20ERM2.pdf

Sanchez, J. (2010) - *“Tipos de Control Interno”* – Informática y Auditoría Recuperado de

<http://auditoria3.obolog.es/control-interno-empresa-877183>

Contribuciones a la Economía (2009) - *“Estructura de Organización La organización como función de la Organización”* Recuperado de

<http://www.eumed.net/ce/2009a/rpps.htm>

Servicios Postales (2003) - "*Perfiles de Cargo*" – Perú. Recuperado de
http://www.serpost.com.pe/Website/transparencia2009/Documentacion_Transparencia/Docs_2010/Datos_Generales/Procedimientos/gerencia%20general.pdf

Res Compas (2010) - "*Funciones de Ejecutivo de Ventas*" – Recuperado de
<http://www.rescompass.org/espanol,25/perfiles-profesionales,60/ejecutivos-de-desarrollo-de,65/sales-marketing-executive,464.html>

El poder de los Números (2011) - "*Habilidades del Contador Público*"
Recuperado de
<http://elpoderdelosnumeros.org/habilidades-del-contador-publico/>

Universidad de Córdoba (2010) - "*Manual de Procedimientos de Compras y almacenamiento*" Recuperado de

<http://www.uco.es/serviciosgenerales/Archivo/Procesos/24%20SER-N5-01M%20COMPRA%20Y%20ALMACENAMIENTO%20DE%20MATERIAL.pdf>

Troyana, H. (2009) – "*Manual de Procedimientos de Ventas a créditos y al contado*" Recuperado de
<http://es.scribd.com/doc/32174957/Manual-de-procedimientos-para-ventas-de-credito-y-de-contado>

Quintanar, E. (1985) - "*Modelos de Riesgos y factores de confianza*"
Recuperado de
file:///C:/Users/ingrid_/Downloads/Dialnet-ModeloDeRiesgosFactoresDeConfianzaYConceptosEstadi-43877.pdf

Romero, N. (2012) - "*Control Interno de Inventario*" - Tesina Recuperado de
<http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/31687/1/romeromoruugaresnidia.pdf>

Estupiñan, R. (2006) – “Control Interno y Fraudes con base en los ciclos Transaccionales” - “Flujogramas” - Recuperado de
<http://books.google.es/books?id=8Yvg8u2pD94C&pg=PA176&dq=%22definicion+de+flujogramas%22&hl=es&sa=X&ei=PtP2U5DcDPLfsATwrlHAAQ&ved=0CCgQ6AEwAA#v=onepage&q=%22definicion%20de%20flujogramas%22&f=false>

Instituto de Seguridad y servicios sociales de los trabajadores (2003) - “Manual para toma física de inventarios” –Superlssste Recuperado de
<http://normateca.issste.gob.mx/webdocs/X3/200511281521441639.pdf?id=070>