

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de: INGENIERA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:
DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE
PRODUCCIÓN E INVENTARIOS DE LA DISTRIBUIDORA DE
PRODUCTOS FERRETEROS SAAVEDRA, UBICADA EN EL DISTRITO
METROPOLITANO DE QUITO.**

**AUTORA:
ROSARIO BELÉN NARVÁEZ CUEVA**

**DIRECTOR:
FREDDY GONZALO ARAQUE MONTENEGRO**

Quito, abril del 2015

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana a la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaro que los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, abril del 2015

Rosario Belén Narvárez Cueva

C.I. 1725630626

AGRADECIMIENTO

Al Lcdo. Freddy Araque director del presente trabajo quien ha sabido guiarme en la realización de esta propuesta, por su colaboración, conocimientos brindados y su dedicación como docente.

A la Universidad Politécnica Salesiana por la excelente formación tanto profesional como personal recibida y en especial a los docentes de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, quienes me han brindado sus conocimientos, apoyo y hasta su amistad.

DEDICATORIA

A Dios por brindarme la salud y la fuerza necesaria para seguir adelante con su infinito amor ha sabido guiar mis pasos permitiéndome culminar esta linda etapa en mi vida.

A mis padres por el apoyo incondicional que me han brindado siendo una guía a lo largo de mi vida con sus enseñanzas y consejos incentivándome a alcanzar mis metas y sueños, han sido mi más grande inspiración.

A mis hermanos por su amor y apoyo moral en cada paso a lo largo de mi vida.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	2
MARCO TEÓRICO	2
1.1. Control interno.....	2
1.1.1 Definición e importancia.....	2
1.1.2 Objetivos del control interno	4
1.1.3 Clasificación del control interno.....	5
1.1.4 Principios de un sistema de control interno	6
1.1.5 Elementos básicos de control	7
1.1.6 Enfoque del control interno según COSO ERM.....	10
1.1.7 Componentes del control interno.....	11
1.1.8 Métodos de evaluación del control interno.....	13
1.2. Producción.....	15
1.2.1 Factores de la producción	15
1.2.2 Sistemas de producción	16
1.3. Inventarios	19
1.3.1 Importancia	19
1.3.2 Clasificación de los inventarios	19
1.3.3 Control interno de los inventarios.....	20
1.3.4 Métodos de valoración de inventarios	20
1.3.5 Método de registro	22
1.3.6 Elementos del costo	23
CAPÍTULO 2	24
DISTRIBUIDORA SAAVEDRA	24
2.1. Reseña histórica.....	24
2.2. Negocio.....	25
2.2.1 Productos	25
2.2.2 Localización.....	25
2.2.3 Mercado actual.....	26
2.2.4 Clientes	26

2.2.5	Proveedores.....	27
2.3.	Base legal.....	28
2.3.1	Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención	28
2.3.2	Otras normativas	29
2.4.	Planeación estratégica	31
2.4.1	Misión	31
2.4.2	Visión.....	31
2.4.3	Valores institucionales.....	32
2.4.5	Objetivos Institucionales.....	33
2.5.	Estructura organizacional	34
2.6.	Análisis FODA	37
2.6.1	Matriz FODA de Distribuidora Saavedra	42
CAPÍTULO 3		44
DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LAS ÁREAS DE PRODUCCIÓN E INVENTARIOS		44
3.1.	Planteamiento de la propuesta	44
3.2.	Análisis de los procedimientos actuales	44
3.2.1.	Compras	46
3.2.2	Producción	54
3.2.3	Bodega	59
3.2.4	Ventas	64
3.3.	Determinación de los problemas encontrados.....	69
3.3.1	Compras	70
3.3.2	Producción	71
3.3.3	Bodega	73
3.4.	Controles propuestos para el área de producción e inventarios	76
3.4.1	Políticas para el área de compras.....	76
3.4.1.1	Formato de orden de compra	78
3.4.1.2	Instructivo de orden de compra	79
3.4.2	Políticas para el área de producción	80
3.4.2.1	Formato de orden de requisición de material.....	83
3.4.2.2	Instructivo de orden de requisición de material.....	84
3.4.2.3	Formato de orden de producción	85
3.4.2.4	Instructivo de orden de producción	86

3.4.3	Políticas para el área de bodega.....	87
3.4.3.1	Formato de nota de ingreso de bodega	90
3.4.3.2	Instructivo de nota de ingreso de bodega.....	91
3.4.3.3	Formato de nota de egreso de bodega.....	92
3.4.3.4	Instructivo de nota de egreso de bodega.....	93
3.4.4	Políticas para el área de ventas.....	94
3.4.4.1	Formato de orden de pedido	96
3.4.4.2	Instructivo de orden de pedido.....	97
3.5.	Conclusiones y Recomendaciones	98
3.5.1	Conclusiones.....	98
3.5.2	Recomendaciones	101
	LISTA DE REFERENCIAS	102
	ANEXOS.....	103

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No 1: Cuestionario de evaluación FODA.....	38
Tabla No 2: Matriz FODA de Distribuidora Saavedra en el período 2014.....	42
Tabla No 3: Cuestionario de control interno para el área de compras.....	46
Tabla No 4: Narrativa del proceso actual de compras.....	48
Tabla No 5: Narrativa del proceso actual de compra de artículos.....	51
Tabla No 6: Cuestionario de control interno para el área de producción.....	54
Tabla No 7: Narrativa del proceso actual de producción.....	56
Tabla No 8: Cuestionario de control interno para bodega.....	59
Tabla No 9: Narrativa del proceso actual de bodega.....	61
Tabla No 10: Cuestionario de control interno para ventas.....	64
Tabla No 11: Narrativa del proceso actual de ventas.....	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No 1: Resumen de las normas generales del control interno.....	9
Figura No 2: Ubicación exacta de la distribuidora.....	26
Figura No 3: Organigrama estructural Distribuidora Saavedra.....	36
Figura No 4: Flujograma de compra de materiales.....	49
Figura No 5: Flujograma de compras de artículos.....	52
Figura No 6: Flujograma de producción.....	57
Figura No 7: Flujograma de bodega.....	62
Figura No 8: Flujograma de ventas.....	67
Figura No 9: Hallazgos del área de compras.....	70
Figura No 10: Hallazgos del área de producción.....	71
Figura No 11: Hallazgos del área de bodega.....	73
Figura No 12: Hallazgos del área de ventas.....	75
Figura No 13: Formato de orden de compra.....	78
Figura No 14: Formato de orden de requisición de material.....	83
Figura No 15: Formato de orden de producción.....	85
Figura No 16: Formato de nota de ingreso de bodega.....	90
Figura No 17: Formato de nota de egreso de bodega.....	92
Figura No 18: Formato propuesto de orden de pedido.....	96

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se ha realizado con el objetivo de diseñar un sistema de control interno en las áreas de producción e inventarios para la DISTRIBUIDORA SAAVEDRA, que le permita cumplir con eficiencia sus procesos y brindar productos de la más alta calidad.

El primer capítulo describe bases teóricas del control interno entre estas, su importancia, principios, objetivos, elementos básicos, Enfoque según COSO ERM, componentes, métodos de evaluación, definición de área de producción e inventarios, que ayudarán a construir la propuesta final.

El segundo capítulo identifica a la empresa como tal, sus inicios, estructura organizacional y base legal, además se realiza un análisis preliminar de la entidad determinando los principales problemas, debilidades, vulnerabilidades en forma general.

En el tercer capítulo se llevará a cabo el diseño del sistema, utilizando los diversos métodos de evaluación existentes, se verificarán los niveles de control y se propondrán controles específicos para las áreas de producción e inventarios, y demás procesos que ayuden a mejorar el control interno.

Por último se indicarán las conclusiones alcanzadas después del trabajo y se propondrán recomendaciones que ayuden a la administración a eliminar los problemas existentes y contribuir al crecimiento del negocio.

ABSTRACT

This research was conducted with the aim of designing a system of internal control in the areas of production and inventories for SAAVEDRA DISTRIBUTOR, which allows to efficiently fulfilling their processes and providing products of the highest quality.

The first chapter describes theoretical basis of internal control among these, importance, principles, objectives, basic elements, according COSO ERM approach, components, methods of assessment, definition of area of production and inventories, which will help build the final proposal.

The second chapter identifies the company as such, its beginnings, organizational structure and legal base, plus a preliminary analysis of the entity identifying major problems, weaknesses, vulnerabilities in general.

In the third chapter will be held system design, using various assessment methods existing, will be verified control levels and will be proposed controls specific for the areas of production and inventories, and other processes that help improve internal control.

Finally will be indicated the conclusions reached after work and will be proposed recommendations that help to the management to eliminate existing problems and contribute to business growth.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el Distrito Metropolitano de Quito ha sufrido grandes cambios, se ha desarrollado en aspectos económicos, comerciales y empresariales, de manera muy competitiva, en donde PYMES y negocios en crecimiento buscan alcanzar eficiencia en todas sus áreas y calidad en sus productos. Siendo la industria ferretera es una de las más competitivas.

DISTRIBUIDORA SAAVEDRA, es un negocio en crecimiento, su actividad está orientada a la comercialización de los productos de la más alta calidad, además está incursionando en la fabricación de algunos de sus propios productos de ferretería, los cuales tiene una buena acogida entre sus clientes.

DISTRIBUIDORA SAAVEDRA busca lograr un posicionamiento en el mercado, que le permita su desarrollo empresarial.

La entidad no cuenta con un sistema de control interno que le permita mejorar sus procesos, salvaguardar sus inventarios, e incrementar la calidad de sus productos, motivo por el cual se ha pensado en el diseño de un sistema de control interno específico para las áreas de producción e inventarios, debido a que son de gran importancia dentro del giro del negocio y se encuentran relacionadas entre sí, asimismo aportan al desenvolvimiento eficiente del negocio.

El área de producción es la encargada de la fabricación de productos, bajo órdenes de producción, utilizando el recurso humano, la materia prima y demás elementos indirectos que intervienen en el proceso de fabricación, buscando así brindar los productos de la mejor calidad a sus compradores.

El encargado de garantizar el abastecimiento suficiente de artículos y productos de mayor consumo para la comercialización, así como de materias primas, repuestos, accesorios que sirven para la producción, es el departamento de almacenes e inventarios, que también garantiza el manejo adecuado y custodia de las existencias, el stock, la información que conforma el detalle de inventarios y bienes que forman el catálogo de productos del negocio.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

1.1. Control interno

1.1.1 Definición e importancia.

Con el fin de mejorar la eficiencia, productividad y con la idea de generar productos de calidad las entidades han venido adoptando una cultura de control administrativo y contable, dirigido a todas las áreas de una organización entre estas, producción e inventarios. Para esto se busca alternativas prácticas, fácil de implementar y medir, que vayan de acuerdo a las necesidades del negocio, centradas principalmente en el proceso administrativo de planificar, organizar, dirigir, controlar y en las actividades básicas que el negocio realiza, pues de éstas dependen para mantenerse en el mercado.

La aplicación de controles internos efectivos a una organización, le permitirá tener un conocimiento claro de su situación real, además le dará seguridad razonable, sobre el cumplimiento correcto en los procesos establecidos para mejorar la gestión y el logro de objetivos, también le proporcionará información financiera clara, oportuna y confiable, que le servirá a la administración como una herramienta para la toma de decisiones y le permitirá enfrentar posibles irregularidades y errores con eficiencia y eficacia operativa.

Definición de control interno

El Marco Integrado COSO menciona:

El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento. (COSO, 2013)

También el (IIA) The Institute of Internal Auditors, define que “control interno son las acciones tomadas por la administración para planear, organizar y dirigir el desempeño de acciones suficientes que provean seguridad razonable de que se está logrando los objetivos”. (Romero, 2012)

De acuerdo al (AICPA) American Institute of CPAs, establece control interno como:

El plan de organización y todos los métodos y medidas coordinados y adoptados por una empresa con la finalidad de salvaguardar sus bienes, verificar la exactitud y veracidad de los registros contables, buscar el funcionamiento eficiente y procurar que se adopten los procedimientos establecidos por la gerencia. (Calderón Rivero, 2009)

Otros autores indican:

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración. (Maldonado, 2006, pág. 56)

Las anteriores definiciones nos dan una idea más clara sobre el control interno, y nos ayudan a construir una definición propia en la que podemos mencionar:

El control interno es un sistema de protección desarrollado por la entidad con el fin de garantizar el cumplimiento de objetivos institucionales, busca prever errores y pérdidas antes de corregirlos, permite optimizar el manejo de los recursos de la entidad a través de políticas operacionales adecuadas que eviten desperdicios, ayuden al aprovechamiento del tiempo, proporcione una garantía razonable en cuanto a la información financiera y cumplimiento de normativas.

1.1.2 Objetivos del control interno

El control interno comprende una serie de objetivos puntuales que determinan el enfoque que busca un sistema de control interno.

Ciertos autores plantean objetivos como:

- “Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución.
- Verificar la razonabilidad y confiabilidad de informes contables y administrativos.
- Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas.
- Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados”. (Estupiñan, 2006, pág. 19)

Los objetivos antes mencionados se enmarcan netamente al ámbito interno en la organización, un adecuado sistema de control interno va más allá, tomando en cuenta también el ambiente externo, para de esta manera logrando un enfoque de control integral en la institución.

De acuerdo al Informe COSO ERM el control interno persigue los siguientes objetivos:

- “Garantizar operaciones con efectividad, eficiencia y economía.
- Promover calidad en los servicios.
- Salvaguardar los recursos evitando pérdidas, despilfarro, uso indebido, errores, fraudes.
- Garantizar información financiera confiable y oportuna.
- Cumplir leyes, reglamentos, normativas”. (González Acosta & Maylúe, 2011)

Es decir los objetivos del control, no solo están orientados a funciones dentro de la organización, sino también aporta a un mejor desenvolvimiento en el ámbito externo, facilitando el cumplimiento leyes, reglamentos y normas, además de proporcionar a la institución una ventaja competitiva en el mercado.

Al plantearnos la pregunta, ¿Cuál es la finalidad y propósito del control interno? podemos mencionar que es:

Alcanzar los objetivos, la misión y visión de la organización, a través de una apropiada y eficiente gestión de los recursos, bienes y operaciones que posee la entidad. Debido a que el planteamiento de cada objetivo, genera cierto nivel de riesgo que la empresa debe administrar y contrarrestar a través del desarrollo de controles internos eficientes.

De acuerdo con lo mencionado todo sistema de control interno es implementado, monitoreado y evaluado, por la administración de la entidad, pero para su correcto funcionamiento requiere que todos los miembros de la organización sean agentes participativos de control, debido a que es un proceso dirigido a todos los niveles de la organización.

Un sistema de control interno está compuesto de:

Control administrativo: Contiene planes organizacionales a aplicar en todas las fases del proceso administrativo de planificar, organizar, dirigir, controlar e incluye procedimientos, registros que conducen al proceso de decisión.

Control financiero contable: Enfocado en el control principalmente de actividades financieras y contables de una organización, procedimientos que se refieren a la protección de activos y a la confiabilidad de registros financieros.

1.1.3 Clasificación del control interno

Para que un sistema de control interno sea efectivo, se lo debe realizar en forma constante con el fin de evitar en todo momento la aparición de riesgos que puedan afectar a la organización; en donde un control previo se realiza antes de la ejecución de un proceso, en tanto que el control simultáneo en el momento del proceso y un control posterior al término del proceso, de esta manera se logrará la detección de riesgos en todo momento y un control total del proceso y actividades.

Control Previo: Es el conjunto de acciones de cautela que se realizan antes de la ejecución de los procesos u operaciones, es preventivo porque se anticipa a posibles acciones de riesgo que puedan producirse a futuro. Un ejemplo de este tipo de control se identifica en los manuales de uso, en éstos se detallan las acciones que deben realizarse de manera preventiva para evitar inconveniente que dañen un artículo.

Control Simultáneo: Es el conjunto de acciones de cautela que se realiza durante la ejecución de los procesos u operaciones del personal, evaluando la calidad del trabajo a través de la supervisión directa, con el fin de evitar errores que representen desembolso de dinero a futuro. Un ejemplo de controles simultáneos se presenta en softwares que presentan mensajes preventivos e impide el procesamiento de datos incorrectos.

Control Posterior: Es el conjunto de acciones de cautela que se realizan después de la ejecución de los procesos u operaciones, permite conocer como se realizó el proceso y evaluar los resultados de acuerdo a lo planificado, así como mejorar los procedimientos. Usando herramientas como: la retroalimentación cuyo instrumento es una comunicación efectiva, ésta reúne las observaciones más relevantes, las procesa y establece medidas que eviten que se generen estos mismos errores a futuro mejorando la actividad.

1.1.4 Principios de un sistema de control interno

Todo sistema de control interno debe diseñarse bajo ciertos principios que sirvan al mismo para futuros rediseños, cambios que se puedan prever con la ampliación del negocio.

Estos principios son:

Flexibilidad: Se refiere a que todo sistema de control debe poseer la capacidad de acoplarse o adaptarse a nuevos cambios o situaciones, que en el negocio pueda presentarse a futuro tanto en el ámbito interno o externo de la organización.

Economía: Este principio establece que el control interno no debe representar un costo mayor al del beneficio que genere con su implementación en la entidad.

Eficiencia y eficacia: El control interno debe proporcionar respuestas a los eventos de riesgo o errores que se puedan presentar en el negocio de la manera más rápida posible y con la máxima optimización de recursos.

Oportuno: Se refiere a que el control interno para ser eficaz deberá ser aplicado antes de que se genere un error o irregularidad, de esta manera permitirá plantear acciones correctivas con anticipación, siendo lo idóneo que se descubran las variaciones o desviaciones antes de que se produzcan.

Accesibilidad: Un control adecuado debe poseer técnicas que sean fáciles y sencillas de entender, tanto por quienes las aplican como por quienes las controlan. Evitando de esta manera complicaciones y entorpecimiento del trabajo.

Estratégico: El control interno es diseñado para ser aplicado de manera estratégica, es decir en actividades representativas con el propósito de reducir costos y ahorrar tiempo.

Estos principios aseguran que el control interno sea el más adecuado para cada entidad y desarrollado de acuerdo a sus necesidades, requerimientos y de acuerdo a sus realidades.

1.1.5 Elementos básicos de control

Son lineamientos básicos que permiten determinar normas generales que servirán para el desarrollo de procedimientos, actividades, políticas de control y su implementación en una organización. El control interno está compuesto por 4 elementos básicos que son: organización, sistemas y procedimientos, personal y supervisión.

Organización: Comprende la dirección, asignación de responsabilidades, segregación de funciones, coordinación. Dentro de este elemento debe constar un plan lógico y

claro para los empleados sobre las funciones a desempeñar dentro de la organización, que diferencie claramente las funciones de registro y custodia. Incluye:

- Ambiente de control: Debe estar dado por una filosofía de control, compuesta de una misión, visión, objetivos, valores institucionales que rijan el comportamiento del recurso humano en la entidad.
- Políticas de control: Es la normativa interna que regirá las operaciones de cada departamento y personal de la entidad, el mismo es de cumplimiento obligatorio y la administración es la encargada de verificar el cumplimiento del mismo.
- Segregación de funciones: Se entiende por segregación a la delimitación que debe realizar la administración a las funciones que desempeñan cada departamento y empleado, con el objetivo de evitar el control total por un solo ente, la mala administración de recursos, robos, fraudes, irregularidades, es decir busca lograr una independencia en cada función.

Sistemas y procedimientos: Son manuales de procedimientos, sistemas, formas, informes. Este elemento debe establecer un sistema adecuado, que incluya autorizaciones en transacciones y procedimientos de registro con el fin de obtener información financiera segura.

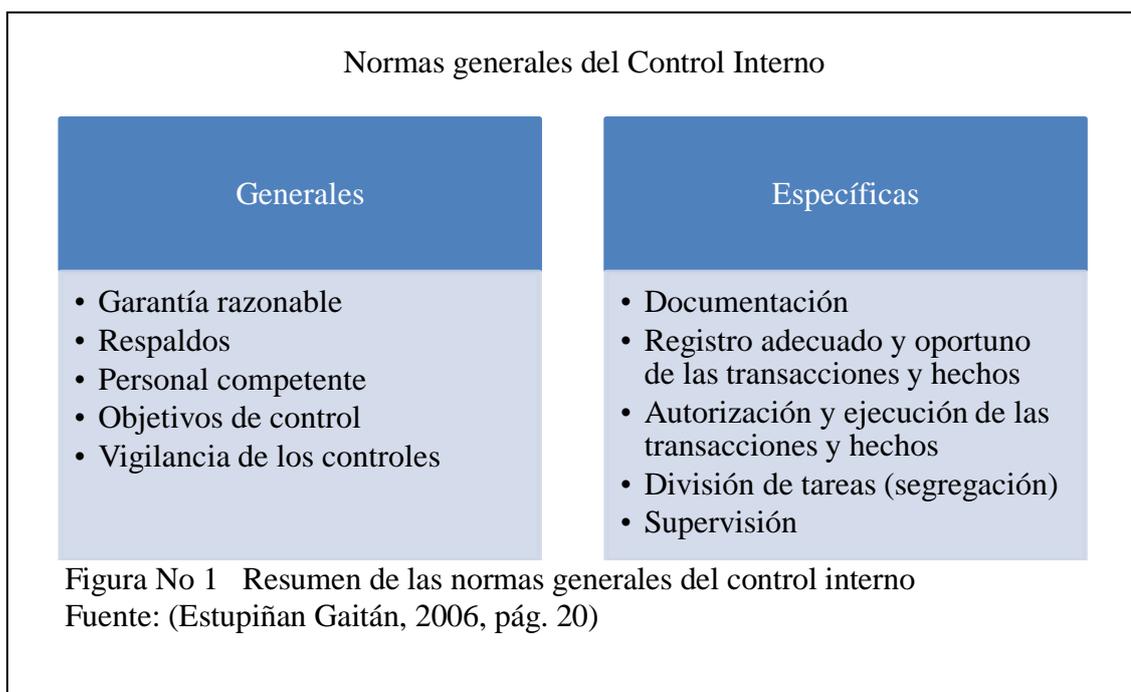
Es decir toda transacción debe estar respaldada con documentos, desde:

- Instrucciones por escrito: Las instrucciones que se deban impartir a cualquier nivel jerárquico, deben respaldarse por un documento escrito.
- Manuales de funcionamiento: Es importante la elaboración de manuales de procedimientos para cada puesto en la entidad, esto servirá de apoyo al personal nuevo.
- Archivo: Un adecuado archivo ayuda a que las actividades se desarrollen de manera ágil proporcionando información de manera oportuna.

Personal: La selección, capacitación, eficiencia, moralidad, retribución. Fomenta buenas prácticas en la ejecución de obligaciones y funciones del personal, además de contratar personal competente, las normas de ejecución y calidad deben estar bien definidas. El personal de la entidad debe seleccionarse de manera transparente cumpliendo con todos los exámenes que garantice la idoneidad del mismo, además la entidad tiene la obligación de capacitar de manera constante al personal para el mejor desenvolvimiento de sus funciones.

Supervisión: Interna, externa, autocontrol. Requiere que las operaciones administrativas y logísticas se supervisen y revisen de manera efectiva hasta donde sea posible. Es decir el determinar distintos niveles de supervisión en la organización, servirá a la administración como herramienta para la toma de decisiones.

Estos elementos engloban las normas generales de control interno resumidas de la siguiente manera:



Además, la administración deberá plantear el cumplimiento de estas normas de manera obligatorio para todo el personal de la entidad, desde los altos mandos hasta el operativo, de esta manera garantizará un adecuado funcionamiento de los controles.

1.1.6 Enfoque del control interno según COSO ERM

Es un enfoque en donde se toma en cuenta un aspecto nuevo al Informe COSO I, es la administración del riesgo empresarial (que busca controlar el riesgo, más allá de reducirlo), se enfoca en mejorar la identificación de riesgos y procedimientos para análisis de riesgos, para lo cual utiliza un portafolio de riesgos.

Se define como riesgo: A la posibilidad de ocurrencia o de no, de un evento o suceso inesperado que pueda causar pérdida, dado que toda acción genera cierto nivel de riesgo.

Los tipos de riesgos que se pueden presentar en un sistema de control interno son:

- **Inherente:** El riesgo inherente es propio del trabajo o proceso, en todo trabajo o proceso se encontrará riesgos para las personas sea cual sea su función.

Es decir, es el riesgo vinculado directamente al giro del negocio y está inmerso en cualquier momento al desarrollar las operaciones del negocio.

- **De Control:** “El riesgo de control es el riesgo de que los sistemas de control estén incapacitados para detectar, evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna”. (Maldonado, 2006, pág. 60)

Es el riesgo de que se presenten inconsistencias o errores a pesar de poseer un sistema de control interno que monitoree las actividades y procesos.

- **De detección:** Es el riesgo de que los errores no identificados por los controles internos tampoco sean reconocidos por la administración, es decir es el riesgo que asume la administración de que se presenten errores que no pudieron detectarse a pesar de realizar todas las pruebas y controles necesarios.

Con el objetivo de conocer los verdaderos niveles de riesgo la administración podrá desarrollar algunos tipos de pruebas como son:

- **Pruebas de control:** se realizan con el objetivo de obtener evidencia sobre la efectividad de los sistemas de contabilidad y control interno, además de las operaciones de control que se han desarrollado a lo largo de un período.

Estas pruebas están enfocadas en la evaluación del control interno de la entidad.

1.1.7 Componentes del control interno

De acuerdo al nuevo enfoque de control interno planteado en el COSO ERM (enfocado en la administración de riesgos), se determina 8 componentes que se detallan a continuación:

1) Análisis del entorno interno: Este componente busca establecer una filosofía referente a la gestión de riesgos, Identifica los eventos esperados e inesperados que pueden suceder en la operación normal del negocio, establecer una cultura de riesgos en el negocio, comprende (apetito tolerancia, aversión al riesgo).

2) Definición de objetivos: Para esto el administrador debe considerar los riesgos antes de la formulación de estrategias y objetivos en la organización, además determinar el nivel de riesgo que la dirección está dispuesta a aceptar.

3) Identificación de eventos: Se refiere a determinar sucesos que conllevan riesgo u oportunidad para la entidad, que afecten a estrategias y objetivos de la empresa, además se debe establecer medidas de cómo se van a combatir estos sucesos.

4) Valoración de riesgos: Es importante medir estos riesgos y su impacto sobre los objetivos, además de realizar una valoración desde dos puntos de vista: su probabilidad de ocurrencia e impacto, las métricas de medición pueden cuantitativas o cualitativas, evaluando principalmente el riesgo inherente y residual, a través de indicadores o utilizando las mismas métricas que se aplican a los objetivos.

De acuerdo al impacto se puede establecer ciertos niveles de riesgo:

- **Mínimo:** Es un evento poco significativo, en este nivel no existen factores de riesgo ni probabilidad de ocurrencia de errores, estas probabilidades son remotas.
- **Bajo:** Se presenta cuando un evento significativo posee factores de riesgo, pero estos no son tan importantes y su probabilidad de ocurrencia es baja.
- **Moderado:** Es un evento significativo, que posee varios factores de riesgo importantes y presentan probabilidad de ocurrencia de errores.
- **Alto:** Se presenta cuando el evento es significativo y existen varios factores de riesgo importantes y el nivel de ocurrencia es alto.

5) Respuesta al riesgo: Determinan la forma en que se va a actuar frente a efectos del riesgo, cual va a ser la relación entre el beneficio y el costo, en qué nivel reducen los efectos del riesgo, se contempla:

- **Aceptar:** Esta opción de respuesta determina que la organización asume los costos que el riesgo representa, puede ser una de las últimas opciones que la organización tome una vez agotadas las demás alternativas y dependiendo si es la mejor opción para la organización.
- **Mitigar o reducir:** Aquí la organización realiza todo tipo de acciones que le permita reducir el impacto de un riesgo puede hacerlo compartiéndolo o transfiriéndolo, una opción práctica en toda organización por la que puede optar es implementar o fortalecer el sistema de control interno.
- **Compartir:** Esta opción de respuesta permite disminuir los riesgos, aquí las partes involucradas deben asumir una porción de riesgo de esta manera el riesgo es compartido y los costos del mismo también.
- **Transferir:** Es una opción muy buena de reducir los riesgos, aquí la organización puede subcontratar a compañías que se encarguen de cubrir sus

riesgos, dependiendo del tipo de riesgo y si la opción representa disminución de costos la empresa puede optar por esta respuesta.

- **Eliminar:** El riesgo que involucra el realizar cualquier tipo de acción no puede eliminarse por completo, “toda acción representar un riesgo”, el eliminar un riesgo significa no realizar la acción “no hacer” y esto puede constituir una pérdida de dinero más significativa, lo más aconsejable es tratar de disminuir al máximo el nivel de riesgo y los costos del mismo.

6) Actividades de control: Éstas contemplan las políticas y procedimientos que se van a implementar con el fin de gestionar de mejor manera el riesgo, incluye a todas las áreas tanto operativas como directivas en la organización.

7) Información y Comunicación: Es un factor indispensable para el funcionamiento correcto del control interno y la gestión de riesgos, además que debe cubrir todos las áreas de la entidad, darse en todo momento y de manera constante.

Un adecuado sistema de información y comunicación permitirá controlar e innovar los procesos buscando la forma más eficiente de realizarlos.

8) Monitoreo: Consisten en revisar de manera constante todos los componentes de la gestión de riesgos y control interno, con el fin de detectar fallas en los procesos y poderlos corregir a tiempo. La revisión constante ayudará a mejorar la gestión.

1.1.8 Métodos de evaluación del control interno

El evaluar el control interno consiste en la revisión y análisis de todos los procedimientos y sistemas que tiene la organización para control e información de las operaciones y sus resultados, lo que permite conocer como se está manejando los procesos dentro de la organización, la situación del negocio, detectar sus debilidades y fortalezas, determinar si los procesos concuerdan con los objetivos institucionales. La aplicación de estas técnicas dependerá del juicio y experiencia del auditor.

Los métodos más utilizados para la evaluación del control interno son:

Cuestionarios: Este método consiste en la formulación de preguntas cerradas y puntuales sobre el giro del negocio, proceso, área o departamento. La evaluación reflejará claramente las debilidades en los procesos. El uso de este método ayuda en el ahorro de tiempo.

Narrativas: Estas cédulas describen en forma detallada y por escrito el proceso, área o actividad que se está evaluando, debido a que previo a ésta, se entrevista a la persona encargada de la actividad, se le pide narrar sus funciones y como realiza las actividades. La ventaja de este método es proporcionar al auditor un nivel de comprensión alto.

Diagrama de flujos: Este método se basa en la representación gráfica de los procedimientos narrados por el empleado, de este modo es más fácil apreciar la naturaleza, secuencia de los procedimientos, división de responsabilidades, los documentos que intervienen y cómo se realizan las operaciones. Este método utiliza símbolos estándar para los procesos.

Check List: Es una lista de comprobación de determinadas características o condiciones compuesta por varios ítems, comprende preguntas cerradas a las que se responderá con un sí o un no, usa como *técnica la observación* no necesita la interacción con una persona, si es así pasa a ser una entrevista.

Una vez evaluado el control interno e identificado los riesgos, la administración puede utilizar como herramienta para medir el impacto del riesgo una:

Matriz de riesgos: De acuerdo al informe COSO II el riesgo es uno de los elementos que debe ser tomado en cuenta para un buen sistema de control interno. Este método consiste en efectuar una evaluación de los riesgos para conocer el impacto que estos producen en la organización verificando principalmente dos aspectos: la probabilidad de ocurrencia y el impacto ante su ocurrencia dándole una valoración, que permitirá conocer cuál es el tratamiento y acciones que se deben tomar ante este riesgo.

1.2. Producción

El área de producción, también llamada área o departamento de operaciones, manufactura o de ingeniería. “Es el área o departamento de un negocio que tiene como función principal, la transformación de insumos o recursos (energía, materia prima, mano de obra, capital, información) en productos finales (bienes o servicios)”. (Elias, 2010)

En base a lo indicado, podemos determinar que el área de producción en una organización industrial es de vital importancia, pues es en ésta, en donde se fabrican los productos que la empresa puede comercializar, es decir es el pilar fundamental en las organizaciones manufactureras e industriales.

1.2.1 Factores de la producción

El proceso productivo requiere de ciertos factores de la producción como son:

Factores materiales: Constituidos por el conjunto de recursos naturales, mineros, bienes, maquinaria que se requieren para producir un bien o servicio. Dentro de este factor se considera también el lugar o espacio en donde se desarrollara la actividad productiva.

Factor económico: Es el medio que se requiere para conformar una organización, y para mantener el funcionamiento de la misma, en la producción es el dinero que se utiliza para desarrollar el proceso de fabricación del bien o servicio.

Factor humano: Compuesto por la mano de obra que aporta la fuerza física y mental para la elaboración de un bien o servicio. También se toma como un factor humano al empresario quien idealiza el negocio y es el encargado de la administración.

Factor tecnológico: Está conformado por las técnicas, procedimientos y conocimientos que permiten simplificar el proceso productivo de un bien o servicio.

La tecnología ayuda a que las organizaciones reduzcan tiempo, simplifica las operaciones, ahorra dinero y esfuerzos.

El factor tecnológico ha permitido determinar 3 tipos de producción entre estas:

- **Producción manual:** En todo el proceso productivo interviene el ser humano, quien con el uso de herramientas y con su propia fuerza transforma la materia prima en un bien.
- **Producción mecanizada:** La producción es realizada por la maquinaria que transforma la materia prima en un artículo, utilizando en menor medida la mano de obra.
- **Producción tecnificada:** La producción es realizada completamente por la maquinaria y el ser humano solo supervisa y programa el funcionamiento de las máquinas.

1.2.2 Sistemas de producción

Es el conjunto de elementos, insumos, materiales que son transformados en un nuevo bien o servicio, con el fin de agregarle valor y satisfacer las distintas necesidades del consumidor, su objetivo principal es lograr el mejor resultado en el producto o servicio, en cuanto a calidad, precios y al mismo tiempo, reducir el lapso de producción, esfuerzo y costes.

Dependiendo del tipo de empresa, tamaño, recursos, tecnología, las empresas manejan diferentes sistemas de producción, algunos de estos son:

Sistema de Producción continua: La producción en esta clase de sistema se realiza de manera ininterrumpida y a gran escala, las instalaciones, rutas y flujos de producción no cambian generando de esta manera productos con características homogéneas.

También utiliza maquinaria tecnificada y las operaciones son rutinarias, se usa poca mano de obra y los costos disminuyen en proporción al volumen de la producción.

Sistema de producción intermitente o por lotes: Es utilizado por empresas que fabrican una cantidad limitada de producto, este sistema es flexible permite cambiar características o volumen del artículo.

La producción en este sistema se termina al completar un lote, pero se puede continuar la fabricación de un lote con características diferentes.

Sistema de producción por proyectos: Este sistema es idóneo en la fabricación de productos que requieren un largo período de producción, a través de una serie de fases secuenciales.

También, este sistema requiere un largo lapso de planeación, mano de obra intensa, equipo y maquinaria centralizada en el lugar en el que se desarrollara la obra o proyecto.

Sistema de producción bajo pedido: La producción inicia una vez obtenido el pedido del cliente, el manejo de este sistema es aconsejable para productos que requieren ciertas características determinadas por el cliente.

Sistema de producción job – shop o configuración de taller: Este tipo de sistema es perfecto para pequeños negocios, que fabrican gran cantidad de artículos diferentes para pedidos únicos, en pequeñas cantidades y adaptados al cliente, el fabricante es quien realiza el diseño de los mismos.

Sistema Just in time o justo a tiempo: Este tipo de sistema determina que la producción se realiza de manera inmediata es decir en el menor tiempo posible, de la más alta calidad y a bajos costos. Se caracteriza principalmente porque elimina los inventarios y los costos que representan.

Sistema de manufactura esbelta o flexible: Este tipo de sistema de producción busca la excelencia a través de la eliminación de desperdicios, y toda actividad que no agrega valor al bien o servicio, primando el respeto al trabajo.

Sistema de producción por celdas: Este sistema es utilizado en industrias con un grado más alto de automatización, las celdas son el conjunto de componentes electromecánicos que trabajan para elaborar un artículo, son flexibles a la implementación de nueva maquinaria, robots industriales que ayuden a facilitar la producción pero como desventaja este proceso requiere tiempo.

De acuerdo a los costos se pueden clasificar de la siguiente manera:

Sistemas de producción por órdenes: Se basa en la producción bajo pedidos.

Sistemas de producción por procesos: Es el resultado de la combinación del un sistema intermitente y continuo. Este sistema es utilizado por empresas que fabrican de manera continua y los artículos son homogéneos. Puede ser:

- Producción por departamentos o en cadena: El producto pasa por diferentes departamentos, los cuales añaden valor al artículo, hasta al final entregar el producto terminado.
- Producción en paralelo: Este sistema ensambla partes del producto en forma separada, para al final unirlo en un solo departamento.
- Producción en línea: El producto pasa por una banda ensambladora de manera continua sin que el flujo sea interrumpido.

1.3. Inventarios

La NIC 2 define a los Inventarios como:

Inventarios son activos

- (a) mantenidos para ser vendidos en el curso normal de la operación;
- (b) en proceso de producción con vistas a esa venta; o
- (c) en forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o en la prestación de servicios.

Es decir, los inventarios son los recursos – bienes tangibles que la entidad posee, resultantes de un proceso productivo o adquisición, compuesto por materiales, suministros, componentes, productos en proceso, artículos terminados que se requieren en numerosos puntos a lo largo de la cadena de producción o logística, a la espera de su utilización, comercialización o consumo.

1.3.1 Importancia

Su importancia radica en que permiten mejorar el servicio al cliente, debido a que proporcionan disponibilidad de los productos y servicios con los que satisface las expectativas de los clientes de manera eficiente; también, provee de materiales o productos a la empresa en el momento en que los requiere, evitando de esta manera incremento de costos por retrasos y pérdidas de pedidos.

1.3.2 Clasificación de los inventarios

Una clasificación global de los tipos de inventarios es la que nos proporciona la NIC número 2, la cual clasifica a estos bienes de la siguiente manera:

- Adquiridos para la venta (reventa)
- Adquiridos para la producción
- Producidos por la empresa

- Adquiridos para la actividad y mantener en el proceso
- Adquiridos para la prestación de servicios
- Adquiridos para la comercialización
- Adquiridos para la gestión administrativa
- Adquiridos y que se encuentran en tránsito

1.3.3 Control interno de los inventarios

En toda organización se considera un pilar fundamental, debido a que es aquí, donde se tiene la mayor inversión de dinero, es una de las cuentas de mayor relevancia dentro del activo corriente, y de su manejo dependen la generación de utilidades de la empresa, es por este motivo que el desarrollo de un sistema de control orientado a esta área, ayudará a la optimización de recursos.

Con este objetivo se establecen algunas normas de control para inventarios, las que se detallan a continuación:

- Inspección Física
- Toma de inventarios periódica
- Kárdex
- Establecer cantidades mínimas y máximas
- Órdenes de requisición

1.3.4 Métodos de valoración de inventarios

Para conocer los movimientos de los inventarios en compras, ventas y devoluciones, se requiere de la utilización de tarjetas KÁRDEX, las mismas que funcionan a través de los diferentes métodos de valoración de inventarios.

De acuerdo a la NIC 2 los métodos de valoración son:

- **Identificación Específica de sus Costos Individuales:** Este método requiere que se lleven registros que permitan identificar los artículos con toda precisión. Si los artículos pueden identificarse en facturas de compras o en órdenes de producción, estos pueden inventariarse a los costos u sus registros.
- **Método Promedio Ponderado:** Este método determina un costo promedio ponderado, el mismo que se aplica a las unidades en el inventario final. Consiste en dividir el total del costo de las mercancías disponibles para la venta para el número de unidades disponibles para la venta.
- **Método FIFO o PEPS (Primeras en entrar Primeras en Salir):** Se conoce como FIFO. Este método el valor del inventario refleja los costos recientes reflejando un valor real a la fecha de balance. Se establece que las primeras mercaderías en ser adquiridas son las primeras en ser vendidas, es decir se opta por la venta de las mercancías más antiguas.

Al aplicar la contabilidad, la norma no permite la utilización de métodos de valoración anteriores como:

- Método LIFO o UEPS (Últimas en Entrar Primeras en Salir)
- Método del Último Precio de Mercado.
- Método Promedio Simple

Debido a que estos métodos no reflejan los valores reales del inventario.

Sea cual sea el método de valoración de inventario que se decida aplicar, y de acuerdo a los artículos que se manejen, el objetivo que se persigue con estos es:

- Establecer el costo de los Inventarios disponibles
- Establecer el costo de los Inventarios vendidos
- Y lograr un control de los Costos de los inventarios

1.3.5 Método de registro

El manejo contable de las existencias y de todas las operaciones, transacciones que realice una empresa, le permite tener un manejo correcto, así como también conocer al final del período contable de manera confiable la situación económica y financiera de la misma. El método de registro de los inventarios se lo debe realizar, en concordancia con la normativa internacional de contabilidad e información financiera para inventarios.

El método de registro vigente es él:

Sistema de cuenta múltiple o periódico

Es un sistema de registro de fácil aplicación y comprensión, se caracteriza porque utiliza varias cuentas entre estas:

- Mercaderías o inventario mercaderías
- Compras, transporte en compras
- Devoluciones, descuentos
- Ventas

Con el fin de llevar un control detallado de la mercadería.

Para registrar el ingreso de la mercadería este sistema usa la cuenta de compras y los diferentes movimientos los realiza en las diferentes cuentas con el objetivo de acumular el costo de ventas.

Al final del período se debe realizar asientos de ajustes que permitan determinar el saldo real del inventario, regularizar el costo de ventas y cerrar estas cuentas.

La cuenta de compras se muestra al final del período como una cuenta de gastos en el estado de resultados y desaparece abonando su valor al inventario y cargando a ganancia o pérdida del ejercicio.

Este sistema requiere de un conteo físico de las existencias al final del período, para determinar la concordancia de la información contable con el inventario físico.

1.3.6 Elementos del costo

Cualquier bien producido o servicio prestado, posee tres elementos que son: material directo, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación.

En cuanto a los servicios, éstos costos en la mayoría de los casos están compuestos únicamente por los costos de mano de obra directa y costos indirectos de prestación del servicio.

- **Materiales directos:** Son los materiales que se requieren para la elaboración de un producto, se reflejan directamente en el producto final. Estos materiales pueden ser identificados, cuantificados, medidos y valorizados plenamente en una unidad de producto terminado. Un ejemplo: es el algodón para la tela.
- **Mano de obra directa:** Es el esfuerzo físico y mental gastado por el personal para la elaboración de un producto. Está representado por los salarios y demás pagos que hace la empresa a los operarios que intervienen directamente en el proceso productivo del bien o servicio.
- **Costos indirectos de fabricación:** Son aquellos gastos generales en los que se incurre para completar la fabricación, no es posible, ni cuantificar o valorizar exactamente en una unidad de producto terminado, pero forma parte del producto final en forma proporcional.

CAPÍTULO 2

DISTRIBUIDORA SAAVEDRA

2.1. Reseña histórica

DISTRIBUIDORA SAAVEDRA es una comercializadora al por mayor y menor de productos de ferretería, a más de fabricar algunos de sus propios productos, se constituyó como persona obligada a llevar contabilidad en el año 2007, surgió inicialmente como una idea del Sr. Hermel Saavedra fundador hace más de 25 años, quien decidió convertirla en realidad hace 20 años aproximadamente.

Es un negocio familiar, dirigido por miembros de la familia Saavedra quienes han transmitido su conocimiento, experiencia y habilidades a la siguiente generación.

Sus administradores actuales son el Sr. Edison Saavedra Loayza propietario, el Sr. Hermel Saavedra quien con la ayuda de su esposa la Sra. Ruby Loayza iniciaron el negocio.

Anteriormente el Sr. Hermel Saavedra había trabajado empleado en algunas distribuidoras ferreteras, es ahí donde adquirió la experiencia y conocimientos suficientes de las operaciones que se realiza en la industria ferretera, necesarios para iniciar el negocio.

En un principio la producción en la Distribuidora Saavedra se la realizaba de manera artesanal y utilizando maquinaria rudimentaria y de forma manual.

Actualmente es un negocio en crecimiento, la empresa ya posee maquinaria más automatizada, en el año 2013 se ha adquirido 4 máquinas inyectoras de plástico, con las que se ha venido realizando productos de buena calidad y de acuerdo a las necesidades del cliente, dado que el negocio trabaja bajo un sistema de producción basado en órdenes de producción.

2.2. Negocio

DISTRIBUIDORA SAAVEDRA se dedica principalmente a la comercialización al por mayor y menor de productos ferreteros de la más alta calidad, comprando a los más grandes y reconocidos importadores directos de este producto, también tiene una producción nacional que consta con más de 80 artículos.

2.2.1 Productos

Su catálogo de productos consta con alrededor de 200 artículos entre estos:

Accesorios de ferretería, armellas, destorcedores, argollas, sanitarios, sistemas de riego, rodillos, material eléctrico, herramientas, accesorios y duchas, brocas, clavos, tachuelas, ruedas y garruchas, grifería, teflones, flexómetros, gasfitería, varios.

Dentro de la producción nacional constan artículos como:

Regatones redondos, cuadrados, hexagonales, uniones, topes de goma, tacos para tornillos, tapones de goma para lavamanos.

Uno de los ideales que posee DISTRIBUIDORA SAAVEDRA es ampliar la producción nacional, es decir tener una producción propia que pueda abastecer el mercado por completo y que estos productos sean de bajos costos y de buena calidad.

2.2.2 Localización

Actualmente el domicilio de DISTRIBUIDORA SAAVEDRA se encuentra en la ciudad de Quito, en la ciudadela Quitumbe Av. Lirañan y calle 4 S-3396, sin contar aun con más sucursales, siendo éste su domicilio principal.

Ubicación de Distribuidora Saavedra



Figura No 2 Ubicación exacta de la distribuidora
Fuente: Google maps

2.2.3 Mercado actual

DISTRIBUIDORA SAAVEDRA posee un mercado establecido y bien diferenciado en las principales ciudades del país, ofreciendo actualmente sus artículos de ferretería y muebles metálicos en provincias como Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Loja, cubriendo de esta manera gran parte del mercado nacional.

Debido a que el negocio ya posee algunos años de trayectoria en el mercado y con sus clientes, a futuro tiene mayores expectativas de crecimiento y posicionamiento en el mercado, a demás también busca la expansión de su mercado a nivel internacional así como la diversificación de sus productos.

2.2.4 Clientes

Para DISTRIBUIDORA SAAVEDRA sus clientes juegan un papel de vital importancia, debido a que la estabilidad financiera del negocio, depende de la fidelidad y del flujo de dinero que los clientes proporcionan a la misma.

Es por este motivo que todos los miembros que conforman el negocio tienen el reto de fortalecer la relación que posee la empresa con sus clientes mejorando la atención que se presta a los mismos.

Entre los principales clientes de Distribuidora Saavedra se encuentran:

- Marmoy (Guayaquil)
- Ferretería León (Loja)
- Ferretería Campo verde (Cuenca)
- Juan Carlos Ruiz (Quito)
- Daniel Cordobilla (Machala)

2.2.5 Proveedores

De igual manera la relación de DISTRIBUIDORA SAAVEDRA con sus proveedores es muy importante para el funcionamiento del negocio, debido a que los proveedores afectan directamente la oferta y pueden incidir en el precio y calidad del producto.

Es por esto que todos los administradores trabajan en la selección de los mejores proveedores y fortalecimiento de la relación con los mismos, estableciendo con ellos negociaciones que favorezcan a las dos partes, con acuerdos claros, especificando precios, condiciones, material idóneo, tiempo de entrega.

El negocio consta con algunos proveedores como:

- Infegas
- Megaprofer
- Marmoy
- Imporparex

2.3. Base legal

DISTRIBUIDORA SAAVEDRA al igual que toda persona, negocio o empresa que realice una actividad económica en nuestro país, está regulada por normativas legales que rigen desde su constitución, organización y funcionamiento, es decir regula sus operaciones, basándose en principios y condiciones establecidos en los diferentes estatutos previstos en las leyes.

2.3.1 Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención

Una de las normativas que rige los documentos que maneja el negocio es el reglamento de comprobantes de venta y retención, el cual emite disposiciones formalizadas tanto para el contribuyente como para la administración sobre el manejo de estos documentos, con el objetivo de facilitar el cumplimiento de obligaciones tributarias.

Este reglamento detalla principalmente; los comprobantes de venta autorizados, documentos complementarios, comprobantes de retención, autorizaciones de impresión, período de vigencia, obligación de emisión y entrega, entre otras descripciones.

Los principales comprobantes que Distribuidora Saavedra maneja son: facturas, liquidación de compra de bienes y prestación de servicios, comprobantes de retención, nota de crédito, nota de debito, guías de remisión.

A DISTRIBUIDORA SAAVEDRA este reglamento le ha proporcionado las pautas adecuadas en el manejo de estos documentos, los cuales son de vital importancia en el funcionamiento diario del negocio. Además el negocio está sujeto al cumplimiento obligatorio del mismo, en la emisión y entrega de estos comprobantes sin alteraciones o falsificaciones, con el fin de evitar defraudación, la cual es sancionada con prisión de hasta cinco años y multas económicas de acuerdo al código tributario.

2.3.2 Otras normativas

DISTRIBUIDORA SAAVEDRA debe también regirse a otras leyes y organismos de control entre estos:

- **La Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, el Reglamento para su Aplicación y SRI**, los cuales proporcionan información a los sujetos pasivos sobre la forma como presentar sus tributos a la administración, además provee pautas sobre los tributos vigentes y su aplicación, permitiéndole de esta manera a la administración Servicio de Rentas Internas, cumplir su función de recaudar los tributos internos establecidos y consolidar una cultura tributaria voluntaria en los contribuyentes.
- **Código de Trabajo y Ministerio de Relaciones Laborales**, el cual regula la relación que existe entre la empresa y sus trabajadores, vela por el cumplimiento de todas las obligaciones contraídas por empleados para con sus empleadores y por los derechos que poseen, con el fin de establecer un trato justo y equitativo.

Este código establece condiciones en cuanto a contratos, vacaciones, liquidaciones y utilidades, las cuales son receptadas a través del ministerio de trabajo.

- **Ley de Seguridad Social e Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social**: Es el ente encargado de velar por la seguridad de toda la población afiliados al sistema de seguridad nacional, su objetivo es protegerlos contra todo tipo de contingencia, entre estas; enfermedad, riesgos de trabajo, discapacidad, maternidad, cesantía, vejez o muerte.

El encargado de aplicar esta normativa es el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IEISS, quien a través de su portar web facilita la realización de actividades como; afiliación, avisos de entrada – salida, acumulación de fondos de reserva, préstamos hipotecarios – prendarios, entre otras.

- **Municipio del Distrito Metropolitano de Quito:** Es el organismo encargado de la regulación de ordenas, acuerdos, resoluciones, para el desarrollo de actividades en la ciudad de Quito, toda persona, empresa que se desarrolle una actividad en este distrito debe acatarse a las normas del municipio. Los negocios al iniciar su actividad deben obtener principalmente; la licencia única de funcionamiento, patente municipal, además de cumplir con el pago del impuesto predial, licencias ambientales, entre otras.

Para DISTRIBUIDORA SAAVEDRA estas normativas y organismos de control influyen directamente en el negocio, debido a que definen las obligaciones tanto tributarias, laborales, de aseguramiento y funcionamiento de manera mensual, semestral y anual, sin descuidar, con el fin de evitar consecuencias que pueden terminar en la clausura del establecimiento, multas económicas y pago de intereses.

También la empresa es consciente de que una buena relación con sus trabajadores y el aseguramiento de estos, le permitirá cumplir sus metas de manera efectiva, así como precautelar la integridad de sus empleados y la ocurrencia de contingencias, obteniendo de esta manera un mejor rendimiento por parte de sus empleados, un ambiente de armonía en la organización, evitando llamados de atención por parte de la autoridad, ha realizado todos estos trámites y posee todos los permisos que requiere para su funcionamiento diario.

2.4. Planeación estratégica

Debido a que DISTRIBUIDORA SAAVEDRA no cuenta con una misión, visión, valores y objetivos institucionales plasmados en forma escrita, se ha procedido a construir conjuntamente con los dueños estos fundamentos sobre los cuales el negocio pueda crecer y prosperar. Estos se han desarrollado en base a la investigación que se ha llevado a cabo y buscando reflejar lo que desean edificar los administradores del negocio.

2.4.1 Misión

Los administradores del negocio han determinado que la misión es lo “Qué es” Distribuidora Saavedra, es decir cuál es el propósito fundamental, la razón de ser del negocio. Definiendo los productos principales que ofrece la empresa y funciones que realiza en busca del éxito de la misma:

Se ha definido como Misión:

DISTRIBUIDORA SAAVEDRA se caracteriza por la comercialización de los productos de ferretería de la más alta calidad nacionales y extranjeros, además de la producción de nuestros propios productos, proporcionando a nuestros clientes la más amplia gama de artículos de ferretería con excelencia en precios y servicio.

2.4.2 Visión

En concordancia con lo expresado se define que la visión es en cambio “Lo que quiere llegar a ser” la Distribuidora Saavedra, es decir indica hacia dónde va la empresa, cuál es la aspiración a futuro de los administradores y demás miembros que conforma la empresa.

Se define entonces como Visión:

Posicionar a DISTRIBUIDORA SAAVEDRA en el país, como una marca líder en la producción nacional, comercialización y distribución de artículos de ferretería, con el más alto prestigio y excelencia en calidad, precio, servicio.

2.4.3 Valores institucionales

Los valores institucionales son principios que permiten orientar el comportamiento, conducta y actitud del personal en una institución tanto de directivos como del personal operativo, siendo una herramienta necesaria para el logro de los propósitos y metas de la organización.

DISTRIBUIDORA SAAVEDRA es un negocio que ha requerido y necesita de fuertes valores para su crecimiento, en la filosofía institucional constan valores muy importantes que son pilar fundamental para el crecimiento del negocio, tanto para sus administradores como para su personal, clientes y proveedores.

Entre estos constan:

- **Respeto:** Distribuidora Saavedra respeta los deseos y preferencias de nuestros clientes ofreciéndoles asesoría en los diferentes productos, también respetamos el trabajo y temperamento de nuestro personal brindándoles comprensión para un mejor desempeño, logrando de esta manera un ambiente agradable de trabajo.
- **Responsabilidad:** Implica los deberes y derechos de cada uno de los miembros de la organización. Distribuidora Saavedra se caracteriza por la responsabilidad que maneja con sus empleados, proveedores y especialmente con sus clientes, a través de la realización eficiente de sus actividades, las cuales se ejecutan de modo que se cumplan con excelencia y calidad los objetivos y metas institucionales.
- **Ética:** Es uno de los principales valores que practica Distribuidora Saavedra, realizando sus actividades de manera honesta y justa para el buen nombre del negocio y sin perjudicar a nadie.

- **Compromiso:** Uno de los valores que prevalecen en Distribuidora Saavedra es el compromiso de progreso, prosperidad y trascendencia para el negocio, es por eso que todo su equipo cumple con sus obligaciones con mayor esfuerzo, dedicación y esmero, para que el cliente se sienta satisfecho con nuestros productos y servicio.

- **Amabilidad:** La amabilidad es uno de los gestos que acompaña las acciones que realizamos en Distribuidora Saavedra para nuestros clientes, logrando de esta manera construir una buena relación que perdure en el tiempo, la cual será nuestra mejor referencia a la hora de conseguir clientes.

- **Profesionalismo:** Distribuidora Saavedra posee personal con una vasta experiencia en la industria ferretera, los cuales realizan sus actividades con responsabilidad, a pesar de no recibir una capacitación constante, nuestro negocio busca brindar calidad en sus servicios y productos los cuales se reflejan en los resultados obtenidos frente a sus clientes.

- **Puntualidad:** Distribuidora Saavedra trata siempre de brindar un eficiente servicio en entregas, envíos y en los requerimientos que necesiten sus clientes. La puntualidad se exige a cada uno de los miembros de la organización desde la administración hasta operativos y de igual manera se retribuye puntualmente a los mismos.

2.4.5 Objetivos Institucionales

Un objetivo es una meta real que se busca logra en determinado tiempo a través de una estrategia, están definidas por administradores o dueños de la organización y se pueden modificar dependiendo del crecimiento de la empresa o mercado.

DISTRIBUIDORA SAAVERA posee objetivos son a corto, mediano y largo plazo, los mismos que servirán como una herramienta para construir la visión institucional.

Entre los objetivos institucionales que posee el negocio principalmente están:

- ✓ Constituir al negocio como una entidad legal con personería jurídica, en el registro mercantil para de esta manera darse a conocer en el mercado nacional e internacional.
- ✓ Lograr para el año 2017 la automatización completa de la maquinaria, a través de financiamiento externo con el objetivo de lograr una producción en serie que permita cubrir el mercado nacional.
- ✓ Conseguir la ampliación de la infraestructura del negocio y sus instalaciones, a través de financiamiento que permita un mejor reordenamiento de las áreas del negocio y evite la pérdida de mercadería.
- ✓ Ofrecer productos de calidad a sus clientes, mejorando sus operaciones, actividades y procedimientos en las áreas de producción e inventarios.
- ✓ Obtener un mayor rendimiento de la empresa, mejorando todas sus áreas y operaciones las cuales se reflejen en los resultados económicos.

2.5. Estructura organizacional

La estructura organizacional es un diagrama, que permite agrupar en departamentos las principales actividades que la entidad realiza, dándoles un orden jerárquico, definiendo líneas de comunicación y autoridad.

Actualmente la estructura organizacional que maneja DISTRIBUIDORA SAAVEDRA es básica, dado el tamaño del negocio consta con apenas tres departamentos, además el negocio no cuenta con un departamento de contabilidad.

Esta actividad se la realiza de manera externa a través de la contratación de un contador independiente, el cual maneja la información de manera externa en su propio sistema contable y realizando visitas periódicas a la empresa para recaudar la información necesaria para declaraciones, anexos, y demás actividades contables.

También la asesoría legal es manejada de manera externa a través de la contratación de servicios de abogados independientes en las ocasiones que se lo ameriten.

Esta estructura en la DISTRIBUIDORA SAAVEDRA se conforma de la siguiente manera:

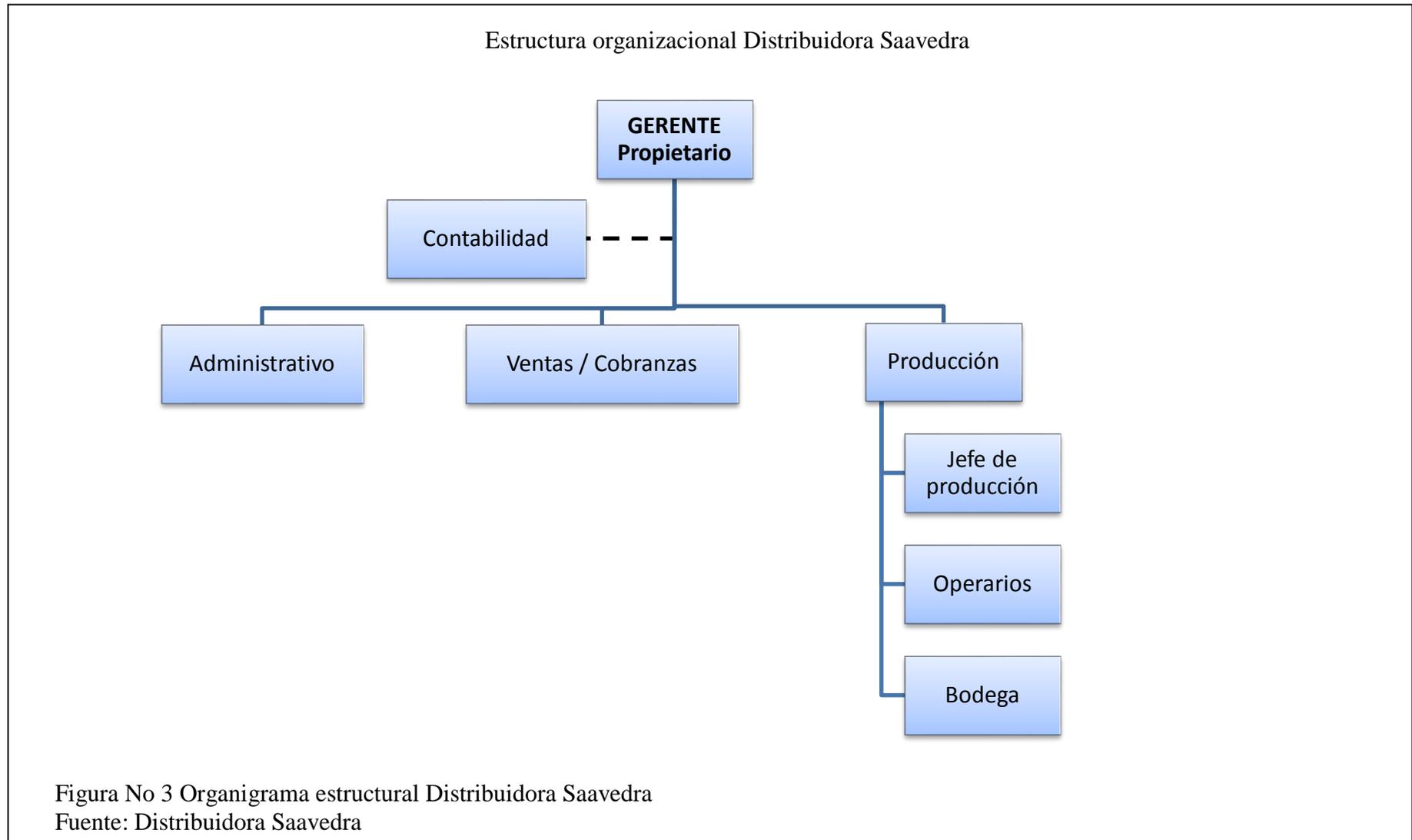


Figura No 3 Organigrama estructural Distribuidora Saavedra
Fuente: Distribuidora Saavedra

2.6. Análisis FODA

Es una herramienta de análisis para la administración sobre aspectos externos e internos, así como su interacción con la organización para de esta manera obtener un diagnóstico exacto de la situación actual de la empresa u organización que le sirva para la toma de decisiones acorde con los objetivos planteados.

Esta herramienta examina en el ambiente interno las:

- Fortalezas: Son los aspectos positivos que posee el negocio, todo lo que está realizando de forma correcta y diferencian al negocio de la competencia.
- Debilidades: Se considera que las debilidades son aquellos factores negativos que la empresa posee y se requiere evitarlos o reducirlos para el logro de los objetivos.

De la organización y en el ámbito externo

- Oportunidades: Son factores positivos que se generan en el ámbito externo de la empresa puede aprovechar a su favor y convertirlos en fortalezas del negocio.
- Amenazas: Son los factores negativos externos que están vinculados con el negocio, los cuales pueden obstaculizar el desarrollo del mismo.

Con el objetivo de destacar cada fortaleza, defender cada debilidad, aprovechar cada oportunidad y detener cada amenaza, de esta manera la administración puede establecer estrategias que le permitan mejorar y aprovechar cada uno de estos factores.

Para determinar de manera objetiva la situación de DISTRIBUIDORA SAAVEDRA se ha utilizado como instrumento un cuestionario, el cual fue aplicado a la administración de la entidad para que sea ella quien pueda determinar la situación de la entidad.

Tabla No 1

Descripción: cuestionario de evaluación FODA

Evaluación FODA							
Aplicado a: Administrador							
Evaluador: Rosario Narvárez							
Fecha: 13/10/2014							
Objetivo: Establecer de manera objetiva la situación de Distribuidora Saavedra tanto en el ámbito interno como externo del negocio, determinando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, conocer los aspectos positivos de la entidad.							
Preguntas	SÍ	NO	F	D	O	A	Observaciones
<i>Empresa</i>							
1.- ¿Considera que Distribuidora Saavedra posee algún tiempo de trayectoria en el mercado y cuenta con clientela fiel?	X						
2.- ¿La maquinaria, equipos e infraestructura que posee la distribuidora son de última tecnología y es la más adecuada para desarrollar las actividades?		X					La maquinaria esta discontinuada y el espacio con el que cuenta actualmente es reducido
3.- ¿Existe una buena acogida de productos nacionales que fabrica la entidad, posee una amplia gama?	X						
4.- ¿La empresa posee políticas de control interno que permitan salvaguardar los recursos de la entidad, incluyendo el efectivo?		X					Los empleados conocen algunas políticas pero no existe por escrito
5.- ¿Todas las actividades que se realiza dentro de la entidad están sustentadas con documentos de soporte?		X					No existen registros de muchas actividades
6.- ¿Se realizan inspecciones físicas de las existencias y activos con los que cuenta la empresa por lo menos una vez al año?		X					
7.- ¿La entidad cuenta con seguridades físicas para salvaguardar los diferentes activos que la entidad posee?		X					No existen suficientes dispositivos de seguridad salvaguardar los bienes

Personal							
8.- ¿El personal que contrata la distribuidora posee la experiencia necesaria para las diferentes funciones?	X						
9.- ¿La empresa realiza capacitaciones constantes a sus empleados para mejorar su desempeño?		X					
Clientes							
10.- ¿Distribuidora Saavedra conoce las preferencias, servicios adicionales que requieren sus clientes?	X						Los clientes recibe atención personalizada
11.- ¿Distribuidora Saavedra es puntual en los pedidos que realizan los clientes?		X					En ocasiones el cumplir todos los pedidos no es posible
12.- ¿Los clientes de la distribuidora están satisfechos con la calidad de los artículos?		X					La calidad de la materia prima ocasiona productos defectuosos
Competencia							
13.- ¿La gran cantidad de competidores en la industria ferretera beneficia a la empresa?		X					
Políticas del estado							
14.- ¿El estado apoya con financiamiento a la actividad productiva que realiza la empresa?	X						
15.- ¿El apoyo del estado Ecuatoriano impulsando la producción nacional beneficia a la empresa?	X						
16.- ¿La capacitación y asesoría que realizan los ministerios a microempresarios favorece al mejoramiento de la empresa?	X						
17.- ¿Los impuestos que se generan para la actividad industrial favorecen al desarrollo de la entidad?		X					
18.- ¿La gran cantidad de organismos de control benefician al desarrollo de la entidad?		X					

19.- ¿El cambio de gobierno beneficia a la entidad?		X							
Tecnología									
20.- ¿Los avances tecnológicos con los que contamos en la actualidad simplifican la producción?	X								La adquisición de maquinaria de última generación beneficiaría al negocio

Resultados:

Factores	Preguntas							
Fortalezas	1	3	8	10				
Debilidades	2	4	5	6	7	9	11	12
Oportunidades	14	15	16	20				
Amenazas	13	17	18	19				

Nota: Distribuidora Saavedra por Rosario Narváez

En los resultados obtenidos se ha determinado que:

Entre las fortalezas que DISTRIBUIDORA SAAVEDRA posee están:

- Posicionamiento en el mercado.
- Producción propia.
- Amplia gama de productos.
- Atención personalizada que brinda a todos sus clientes.
- Experiencia que posee el recurso humano.

Los principales aspectos negativos o debilidades que posee se encuentran:

- Maquinaria discontinuada, infraestructura limitada
- Retrasos en los pedidos y problemas en la calidad
- Falta de capacitación al personal
- Falta de políticas de control interno, tanto físicas como documentales
- Inexistencia de inspecciones físicas de activos

Las oportunidades que el ámbito externo tanto político, económico, tecnológico ofrece a la DISTRIBUIDORA SAAVEDRA son:

- Apoyo en el financiamiento por la actividad que se desarrolla.
- Apoyo a la producción nacional
- Capacitación y asesoría a microempresarios
- La tecnología de punta que simplifica la producción

Los principales factores externos que *amenazan* el funcionar de DISTRIBUIDORA SAAVEDRA son:

- Alta competencia en la industria ferretera
- Generación de más impuestos a la industria ferretera
- Gran cantidad de organismos de control para la entidad
- Cambio de gobierno

2.6.1 Matriz FODA de Distribuidora Saavedra

Una vez identificados cada uno de los aspectos del FODA se procede a realizar la respectiva matriz, herramienta de análisis que ayuda a formular de manera adecuada las estrategias para cada uno de los factores, permitiendo aprovechar cada fortaleza y oportunidad, reducir cada debilidad y amenaza.

Lo anterior permite que las debilidades se conviertan en aspectos positivos que beneficien a la organización. Además, las estrategias deben estar formuladas adecuadamente y de manera efectiva permitiendo determinar un tiempo de consecución y el costo que representan para la empresa.

Tabla No 2

Descripción: Matriz FODA de Distribuidora Saavedra en el período 2014

MATRIZ F.O.D.A	<u>Análisis interno</u>	
	Fortalezas	Debilidades
	* Trayectoria en el mercado.	* Maquinaria discontinuada / Infraestructura limitada
	* Producción propia.	* Inexistente control interno en las áreas de producción e inventarios
* Atención personalizada a clientes.	* Falta de capacitación al personal de producción	
<u>Análisis externo</u>	* Recurso humano experimentado.	* Retrasos en pedidos, problemas en calidad de los productos
Oportunidades	FO	DO
* Apoyo en el financiamiento por el tipo de actividad.	Darse a conocer en el mercado con publicidad.	Adquirir mecanismos físicos de seguridad para el área de inventarios, producción.
* Apoyo a la producción nacional	Calificar en los diferentes organismos de producción e industrias para obtener beneficios	Obtener financiamientos para mejorar la maquinaria del área de producción

* Capacitación y asesoría a microempresarios	Fomentar en el personal una ambiente positivo	Invertir en controles adecuados para el área de producción
* La tecnología de punta que simplifica la producción	Dar un valor agregado a los productos	Gestionar capacitaciones para el personal por parte de entidades publicas
Amenazas	FA	DA
* Alta competencia en la industria ferretera	Realizar estrategias de ventas para lograr la fidelidad de clientes	Diseñar una sistema de control interno para las aéreas de producción e inventarios
* Incremento de impuestos a la industria ferretera	Incrementar la producción nacional	Establecer actividades de control que permitan optimizar y salvaguardar los recursos en las áreas de producción e inventarios
* Gran cantidad de organismos de control	Mantenerse al día en las obligaciones con entidades de control	Definir objetivos que deben cumplir las áreas de producción e inventarios
* Inseguridad contra siniestros externos robos, incendios o naturales	Contratar seguros para las áreas de inventarios y producción que son de mayor riesgo	Implantar y fomentar planes estratégicos, de contingencias para las áreas de producción e inventarios.

Nota: Fuente Propia por Rosario Narváez

Análisis:

Muchas de las debilidades que posee la entidad se genera, debido a que la entidad no cuenta con mecanismos de control para las diferentes áreas, esto origina que existan varios problemas en y que se desperdicien los recursos tanto económicos como activos.

Una de las estrategias para mejorar esto es el diseño de este sistema de control interno que convertirá las debilidades de la entidad en sus mejores fortalezas.

CAPÍTULO 3

DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LAS ÁREAS DE PRODUCCIÓN E INVENTARIOS

3.1. Planteamiento de la propuesta

Una vez determinadas las debilidades de la entidad a través del análisis FODA se planteo que las áreas críticas en la entidad son el área de producción e inventarios, motivo por el cual este sistema se enfoca netamente a estas áreas, además de tomar en cuenta las áreas que se relacionan con las mismas.

El diseño de un sistema de Control Interno para DISTRIBUIDORA SAAVEDRA de acuerdo a sus necesidades, le permitirá a la entidad tener un manejo adecuado en las áreas de producción e inventarios, puesto que el control interno aplica a la seguridad, eficiencia, almacenamiento y calidad de los productos.

Este sistema constará con políticas, actividades, procedimientos y documentos de control interno dirigidas a cada una de las áreas involucradas, desde la adquisición de los materiales, su almacenamiento, requisición, fabricación, desperdicios, stock, almacenamiento del producto final hasta su despacho.

Este sistema deberá tener procesos claros, fijar actividades, elaborar políticas y procedimientos de control interno que servirán de guía especialmente al personal nuevo de la entidad, se podrá también agilizar los procesos operativos y desarrollar de manera ordenada las operaciones del área de producción e inventarios que facilitarán el trabajo de las demás áreas del negocio.

El desarrollo de este sistema beneficiará directamente a los administradores de la entidad, al personal que labora dentro del negocio, así como a sus proveedores, clientes, entidades de control y de financiamiento.

3.2. Análisis de los procedimientos actuales

Para desarrollar la propuesta se requiere que se realice un examen global a los procesos que intervienen en el área de producción e inventarios, para de esta manera identificar las deficiencias, problemas y diseñar la propuesta.

Este diagnóstico se lo realizará a través de técnicas como la entrevista, observación directa, utilizando instrumentos como: cuestionarios, flujogramas, narrativas, y la documentación con la que dispone la entidad.

Para determinar los problemas en los procesos actuales referentes al control interno, se ha practicado cuestionarios en cada área relacionada a producción e inventarios, los cuales contiene los procesos, documentos, políticas que deberían existir en la organización.

Los cuestionarios buscan medir el nivel de control que posee la entidad en cada uno de estos procesos para lo cual, el entrevistado ha respondido a cada pregunta con un sí o no, dándole una calificación de acuerdo a su criterio.

Evaluación del control interno:

La calificación va entre 0 y 5 siendo 0 el nivel más bajo y poco favorable, y 5 el nivel de control es el más alto.

Niveles	Calf.
Poco favorable	0 a 2
Moderado	3
Favorable	4 a 5

Bajo o poco favorable: La entidad no cuenta con controles internos en el área o estos son mínimos

Medio o moderado: El nivel de control en el área no es ni muy alto ni muy bajo.

Alto o Favorable: Es decir la entidad cuenta con el más alto nivel de control en el área y éste es el más adecuado.

Una vez evaluado los niveles de control, se ha realizado una entrevista al responsable de cada área para determinar cómo se realizan los diferentes procesos en Distribuidora Saavedra.

Los principales procesos son compra de materiales, insumos y artículos para la comercialización, también, la producción, bodega, ventas.

3.2.1. Compras

3.2.1.1 Análisis del control interno

Tabla No 3

Descripción: Cuestionario de control interno para el área de compras

Cuestionario de Control Interno				
Área: Compras				
Aplicado a: Administrador				
Evaluador: Rosario Narváez				
Fecha: 24/ 10/2014				
Objetivo: Determinar los niveles de control interno que posee Distribuidora Saavedra en el área de compras de materiales e insumos y artículos para la comercialización.				
Preguntas	SÍ	NO	Calf.	Observaciones
1.- ¿Distribuidora Saavedra cuenta con políticas de control, manual de procedimientos para la adquisición de insumos, materiales y artículos para la comercialización, y estos se encuentran documentadas por escrito?		X	0	
2.- ¿La empresa realiza informes de requerimiento de materiales, órdenes de compra por escrito pre numeradas?		X	0	no existen formatos de órdenes de compra
3.- ¿Estas órdenes de compra son debidamente autorizadas?		X	0	
4.- ¿La empresa realiza una verificación del stock antes de realizar una compra?	X		5	
5.- ¿La empresa recepta cotizaciones de los diferentes proveedores antes de realizar la compra?	X		3	solo de algunos productos
6.- ¿La empresa cuenta con proveedores ya establecidos que le suministran los insumos, artículos de ferretería de manera puntual y en las condiciones que requiere?	X		5	La empresa posee proveedores ya conocidos.
7.- ¿Se realiza una verificación física de los materiales e insumos, productos que se adquieren verificando su calidad, peso, cantidad, estado?	X		3	no se puede verificar la calidad de la materia hasta el producto final
8.- ¿Existe una adecuada segregación de funciones en el proceso de compras, la persona que realiza el registro en el sistema es independiente del encargado de la bodega?	X		5	

9.- ¿El sistema permite una adecuada interacción de los módulos de inventarios y compras facilitando verificaciones de stock?		X	0	
10.- ¿Se lleva un registro de la calidad de los materiales, artículos para la comercialización de acuerdo a cada proveedor?		X	0	
11.- ¿Se ha determinado un procedimiento de control para las devoluciones en compras?		X	3	Se informa al proveedor pero la devolución demora una semana.
12.- ¿La empresa realiza una planificación en la adquisición de activos fijos, maquinaria, equipos, herramientas?		X	0	se compra de acuerdo a la necesidad u oportunidad
13.- ¿La empresa cuenta con una bodega para el almacenamiento temporal de los materiales e insumos y con un almacén debidamente ordenado para los artículos que se comercializan?		X	3	solo cuenta con dos bodegas
TOTAL			27	

Resultados

Calificación total 27
 No de preguntas 13

Ponderación **2.07**

Nivel de control	Favorable	Moderado	Poco Favorable

Nota: Distribuidora Saavedra por Rosario Narváez

Comentario: El resultado obtenido demuestra que el nivel de control que posee Distribuidora Saavedra en el área de compras es poco favorable, es decir carece de controles en el proceso de compras o posee controles mínimos.

3.2.1.2 Definición del proceso actual de compra de materiales e insumos

Para conocer cómo se desarrolla actualmente el proceso de compras de materiales e insumos se ha realizado una entrevista al encargado de compras en Distribuidora Saavedra, quien nos mencionó que el material que se adquiere es polietileno y PBC reciclado o virgen, el proceso de compra se desarrolla de la siguiente manera.

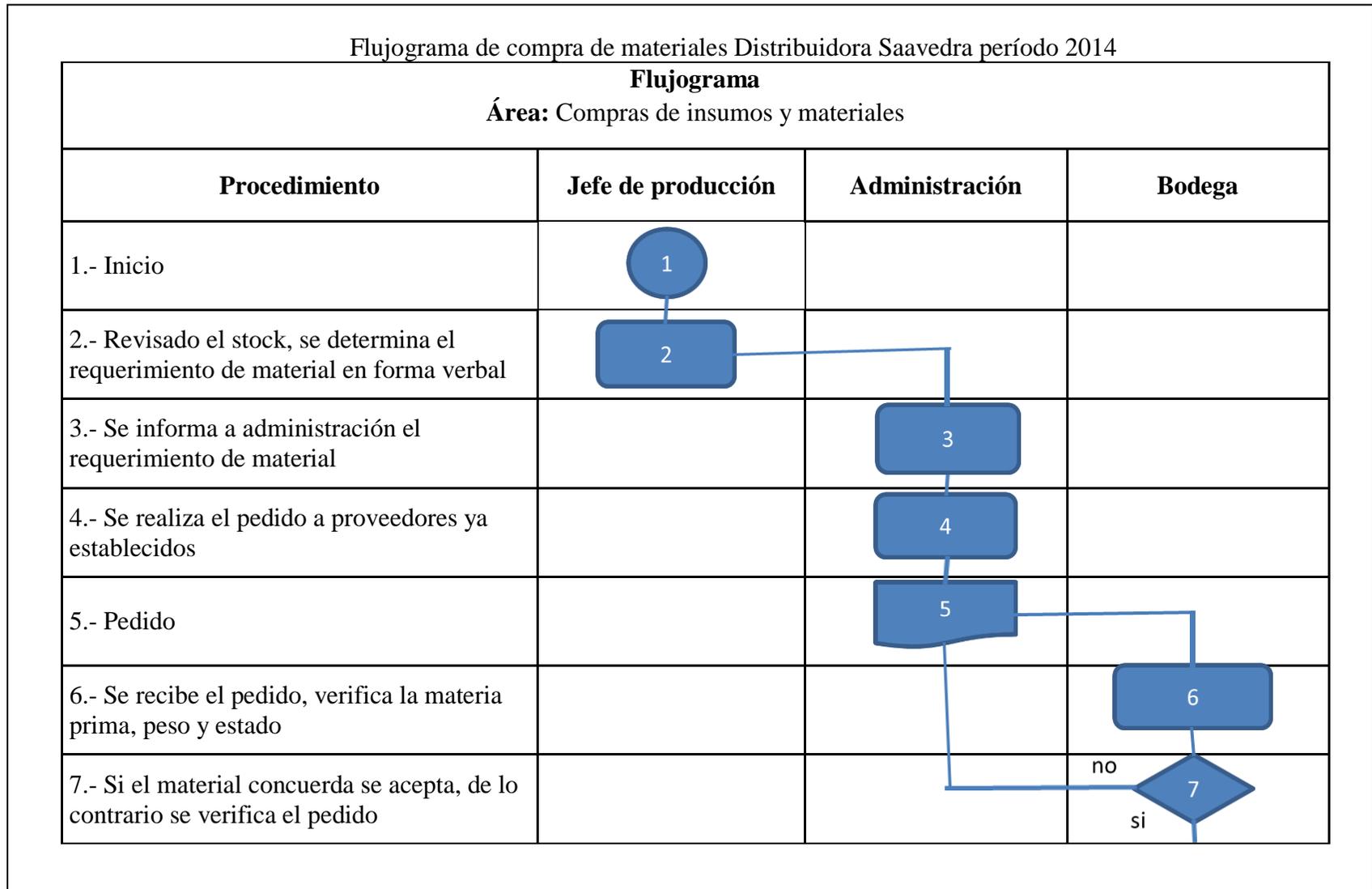
Tabla No 4
Descripción: Narrativa del proceso actual de compras

Cédula Narrativa	
Área: Compra de materiales e insumos	
Fecha: 20 /10/2014	
Lugar: Distribuidora Saavedra	
Hora: 19:30	
Entrevistado: Sr. Edison Saavedra (Administrador)	
Objetivo: Determinar cuál es el proceso que se sigue en la adquisición de materiales e insumos	
Procedimiento	Responsable
1.- Revisado el stock, se determina el requerimiento de material en forma verbal	Jefe de producción
2.- Se informa a administración el requerimiento de material	Jefe de producción
3.- Se realiza el pedido a proveedores ya establecidos	Administración
4.- Ellos nos entregan los materiales de manera inmediata	Bodega
5.- Se recibe el pedido se verifica la materia prima, peso y estado.	Bodega
6.- Si el material concuerda se acepta, de lo contrario se verifica el pedido	Bodega
7.- Ingreso del material a la bodega	Bodega
8.- Se recibe la factura	Administración
9.- Se realiza el pago del material, para lo cual se emite un cheque posfechado a 30 días.	Administración

Responsable:	Rosario Narváez
Fecha:	20/10/2014

Nota: Distribuidora Saavedra por Rosario Narváez

3.2.1.3 Flujograma actual del proceso de compras de materiales



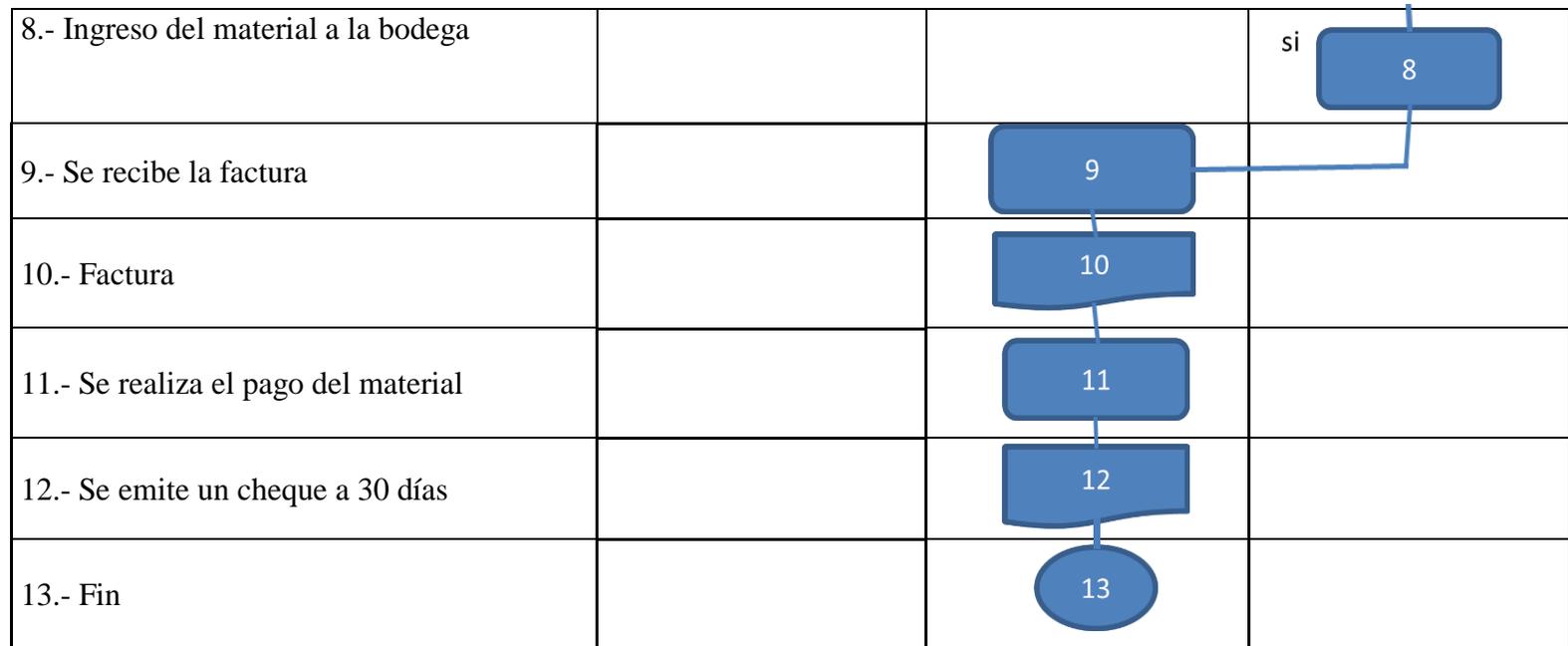


Figura No 4 Flujograma de compra de materiales
Fuente: Distribuidora Saavedra

3.2.1.4 Definición del proceso actual de compra de artículos para la venta

El administrador nos ha informado como se lleva a cabo el proceso de compra de los diferentes artículos y productos para la comercialización.

Tabla No 5

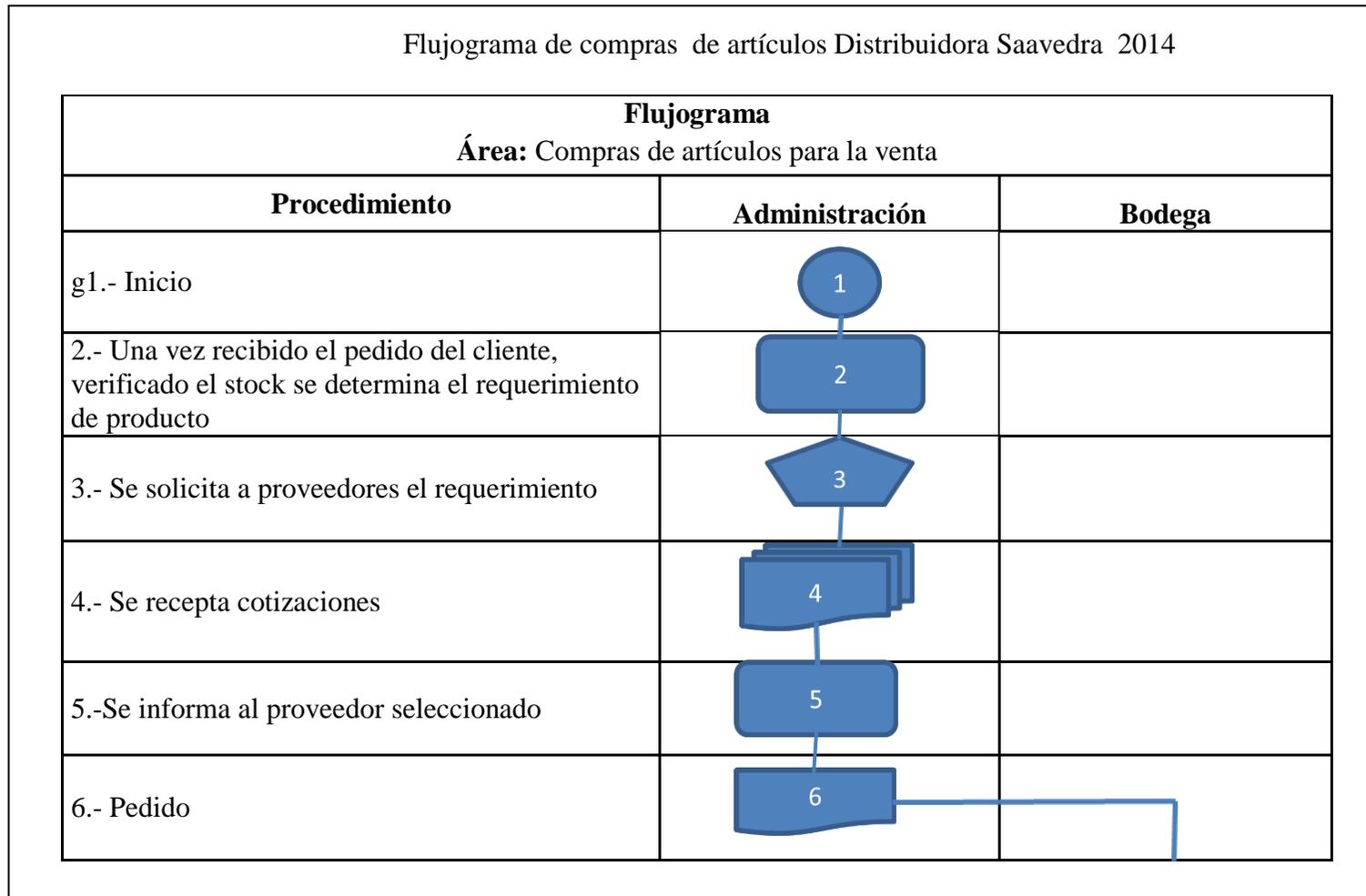
Descripción: Narrativa del proceso actual de compra de artículos

Cédula Narrativa	
Área: Compras de artículos para la comercialización	
Fecha: 20 /10/2014	
Lugar: Distribuidora Saavedra	
Hora: 19:30	
Entrevistado: Sr. Edison Saavedra (Administrador)	
Objetivo: Determinar cuál es el proceso que se sigue para la compra de artículos para la venta	
Procedimiento	Responsable
1.- Una vez recibido el pedido del cliente, verificado el stock se determina el requerimiento	Administración
2.- Se solicita a proveedores el requerimiento.	Administración
3.- Se receipta cotizaciones	Administración
4.- Se informa al proveedor seleccionado	Administración
5.- Se realiza el pedido	Administración
6.- Se reciben el pedido	Bodega
7.- Se reciben el pedido, verificando los productos cantidad.	Bodega
8.- Si los productos concuerda se acepta, de lo contrario se verifica el pedido	Bodega
9.- Ingresan los productos a bodega	Bodega
10.- Se recibe la factura	Administración
11.- Se procede a realiza el pago, mediante un cheque posfechado a 30 días.	Administración

Responsable:	Rosario Narváez
Fecha:	20/10/2014

Nota: Distribuidora Saavedra por Rosario Narváez

3.2.1.3 Flujograma actual del proceso de compras de artículos para la venta de Distribuidora Saavedra



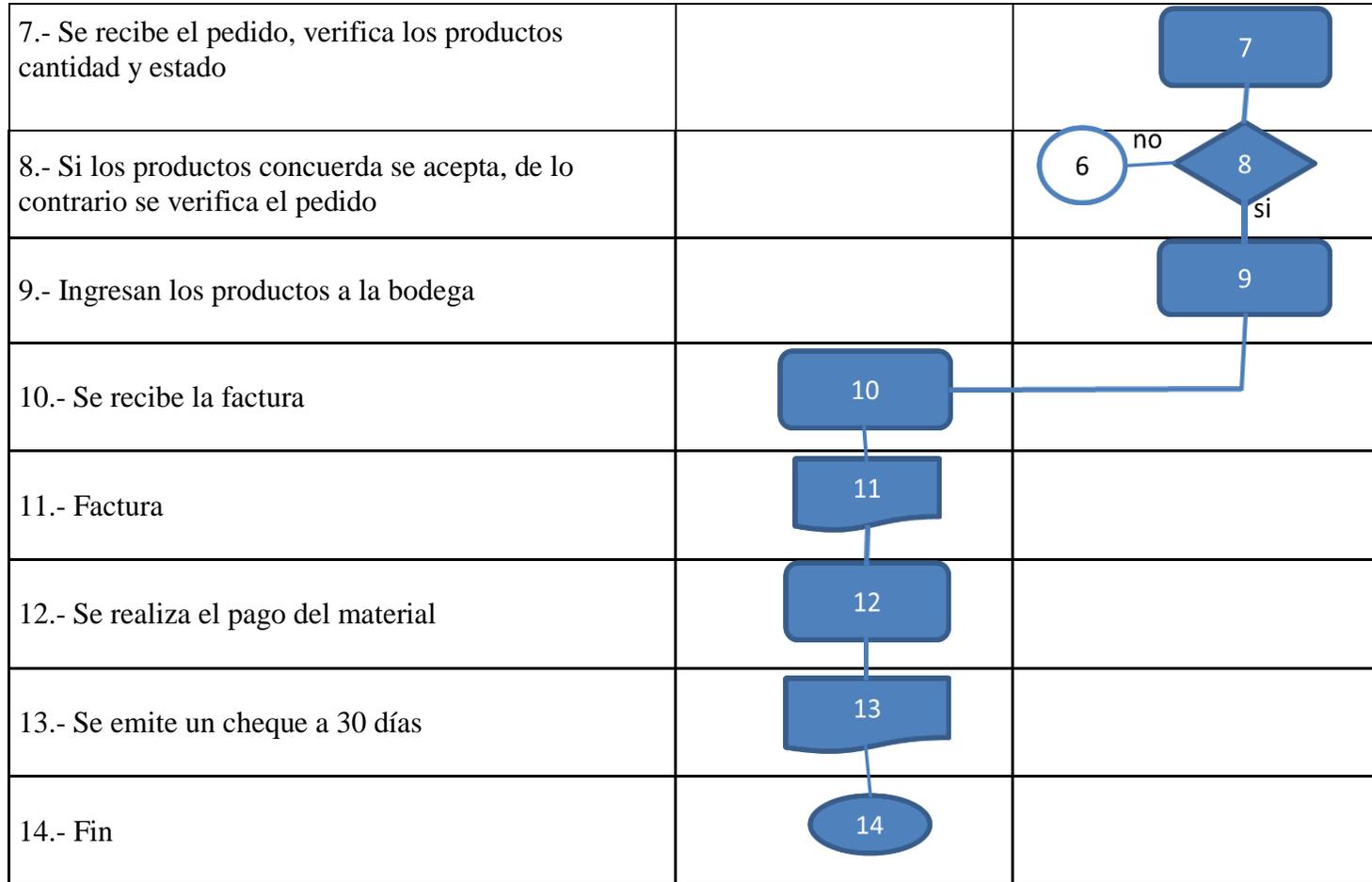


Figura No 5 Flujograma de compras de artículos
Fuente: Distribuidora Saavedra

3.2.2 Producción

Para determinar los problemas en esta área se ha desarrollado un cuestionario de control interno, el cual ha reflejado el nivel de control que existe en el área de producción.

3.2.2.1 Análisis del control interno

Tabla No 6

Descripción: Cuestionario de control interno para el área de producción

Cuestionario de Control Interno				
Área: Producción				
Aplicado a: Jefe de producción				
Evaluador: Rosario Narváez				
Fecha: 24/ 10/2014				
Objetivo: Determinar los niveles de control interno que posee Distribuidora Saavedra en el área de producción				
Preguntas	SÍ	NO	Calf.	Observaciones
1.- ¿La empresa cuenta con políticas, planes de seguridad industrial, manuales de procedimientos para el área de producción, documentados por escrito?		X	0	
2.- ¿La producción se realiza de acuerdo a una orden de producción o pedido?		X	0	se informa de manera verbal los requerimientos
3.- ¿Se realizan órdenes de requisición de materiales e insumos que necesita para el proceso productivo?		X	0	Se entrega el material al operario.
4.- ¿Las órdenes de requisición poseen firmas de quien entrega y recibe los materiales?		X	0	
5.- ¿Antes de iniciar el proceso productivo se verifica el funcionamiento de la maquinaria?	X		5	
6.- ¿La maquinaria recibe mantenimiento periódico, documentado por escrito en informes?	X		3	anualmente y no existe registro
7.- ¿Existen controles de acceso de personal en área de producción?	X		5	

8.- ¿El área de producción cuenta con la señalización, advertencias e implementos para emergencias extintores, alarmas, lámparas de emergencia, botiquines adecuados?		X	1	no cuenta con señalización y extintores
9.- ¿Los operarios cuenta con los equipos de protección personal como gafas, guantes, overoles, cascos, mascararas, tapones de oídos, cinturones, botas adecuados?		X	1	no cuentan con todos los implementos personales
10.- ¿El área de producción cuenta con planes de emergencia en caso de que se presenten situaciones de riesgo?		X	0	
11.- ¿El personal recibe capacitaciones periódicas para mejorar su desempeño?		X	0	
12.- ¿Se realizan registros y evaluaciones del cumplimiento de la mano de obra?		X	1	se registra en un cuaderno
13.- ¿Se evalúa la calidad de los productos que la empresa fabrica, están documentados?		X	0	
14.- ¿Se determina un proceso para el control de desperdicios?	X		5	se lo recolecta, purifica y reprocesa
15.- ¿Existe un proceso de control para productos defectuosos?	X		5	se lo recolecta, purifica y reprocesa
16.- ¿Existe control de los costos de la producción, se utiliza hojas de costos?		X	0	
TOTAL			26	

Resultados

<u>Calificación total</u>	<u>26</u>
No de preguntas	15

Ponderación 1.73

Nivel de control	Favorable	Moderado	Poco Favorable

Nota: Distribuidora Saavedra por Rosario Narváez

Comentario: La ponderación obtenida determina que los niveles de control existentes en el área de producción de Distribuidora Saavedra son poco favorables, es decir no existen los controles adecuados para esta área.

3.2.2.2 Definición del proceso actual de producción de Distribuidora Saavedra

El proceso productivo se realiza de acuerdo a dos líneas de productos, la primera son artículos de ferretería y la segunda mueblería, las dos líneas de artículos siguen el mismo proceso, el cual de acuerdo al jefe de producción de Distribuidora Saavedra, es el siguiente:

Tabla No 7

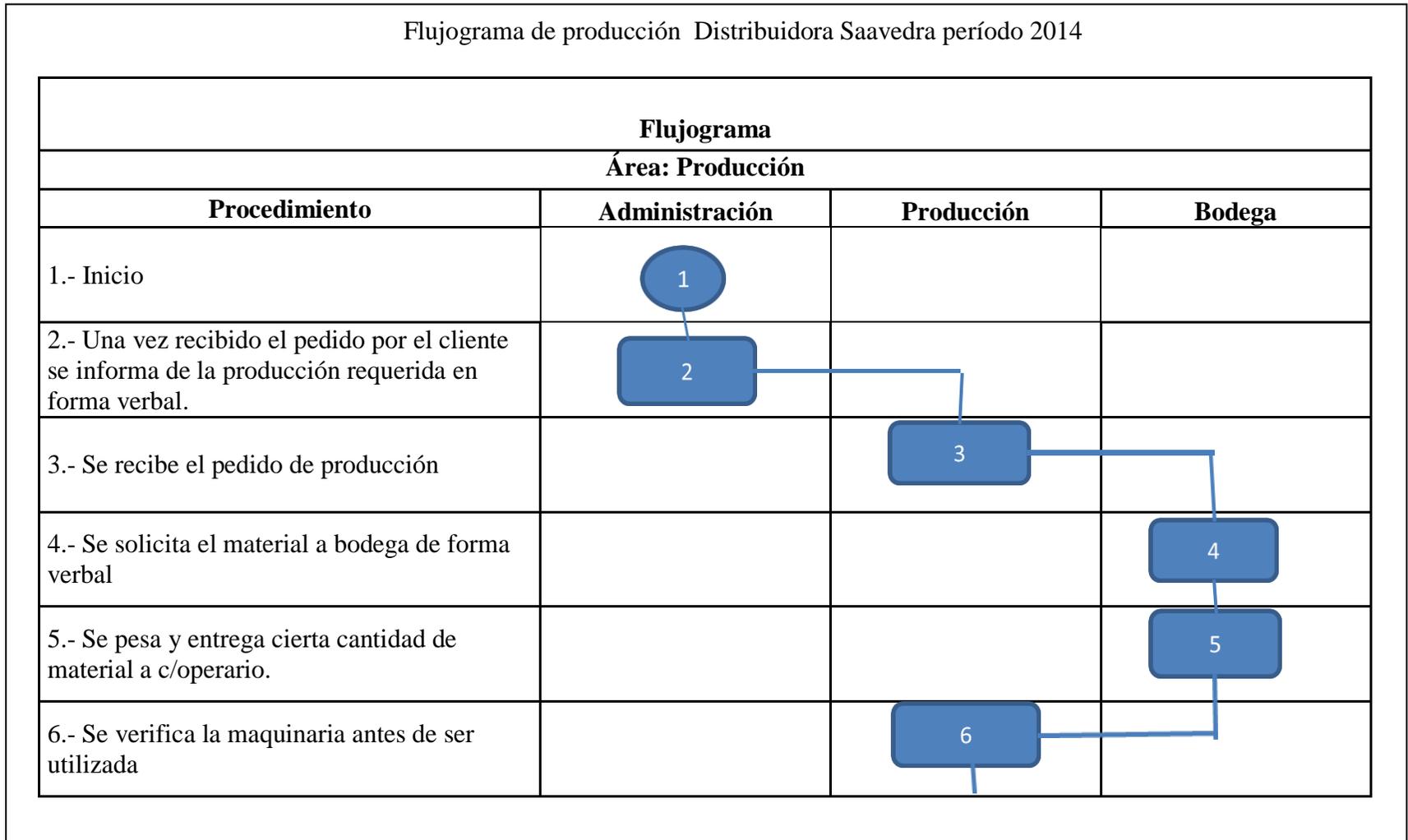
Descripción: Narrativa del proceso actual de producción

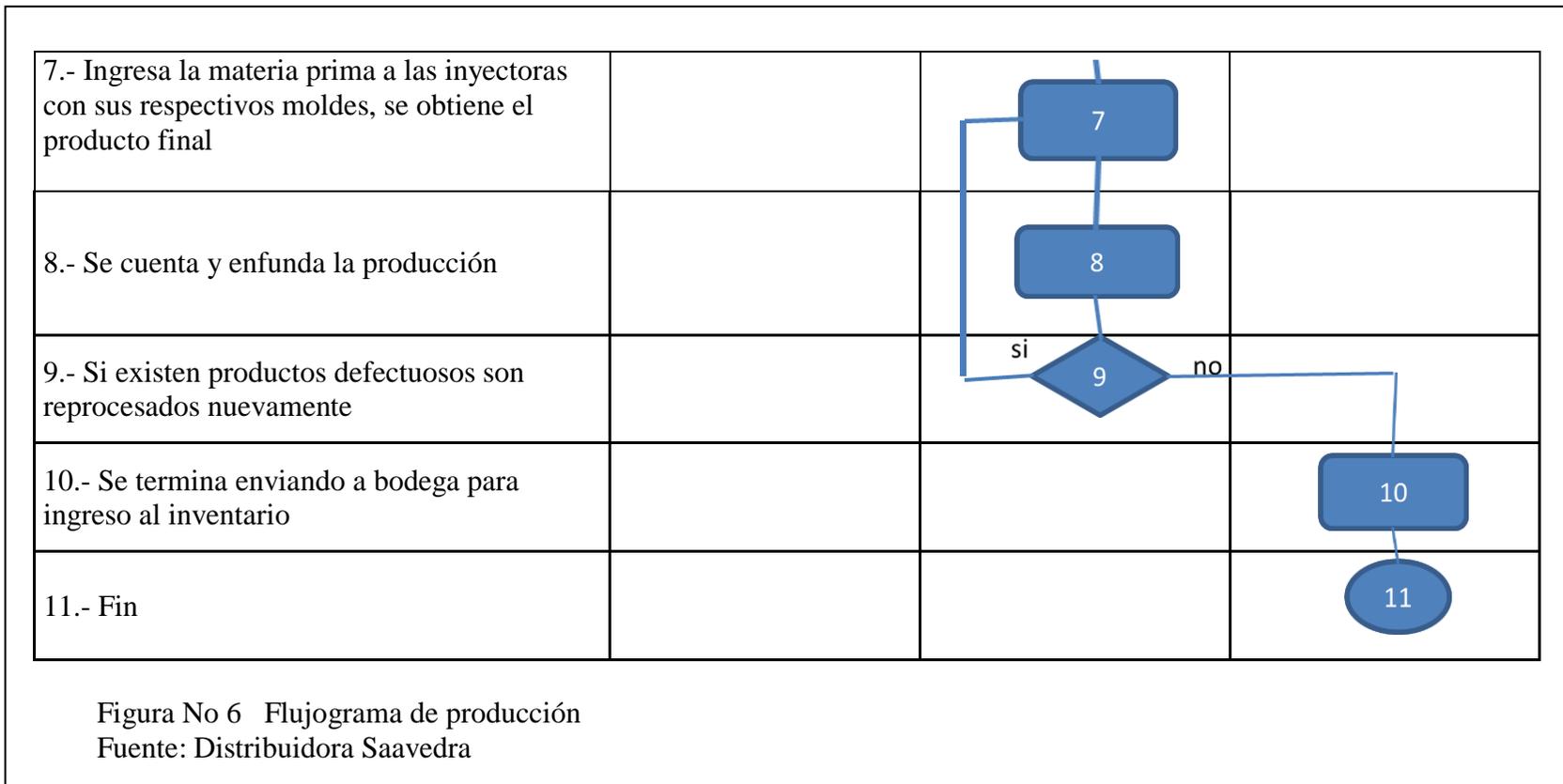
Cédula Narrativa Área: Producción	
Fecha: 20 /10/2014	
Lugar: Distribuidora Saavedra	
Hora: 19:30	
Entrevistado: Sr. Fabián Pacheco Suarez (Jefe de producción)	
Objetivo: Determinar cuál es el proceso que se sigue para elaborar los diferentes artículos en la entidad.	
Procedimiento	Responsable
1.- Una vez recibido el pedido por el clientes se informa de la producción requerida en forma verbal	Administración
2.- Se recibe el pedido de producción	Jefe de producción
3.- Se solicita el material a bodega de forma verbal	Bodega
4.- Se pesa y entrega cierta cantidad de material a c/operario.	Bodega
5.- Se verifica la maquinaria antes de ser utilizada	Producción
6.- Ingresa la materia prima a las inyectoras con sus respectivos moldes, se obtiene el producto final.	Producción
7.- Se cuenta y enfunda la producción	Producción
8.- Si existen productos defectuosos son reprocesados nuevamente	Producción
9.- Se termina con el ingreso al inventario	Bodega

Responsable:	Rosario Narváez
Fecha:	20/10/2014

Nota: Distribuidora Saavedra por Rosario Narváez

3.2.2.3 Flujograma actual del proceso productivo de Distribuidora Saavedra





3.2.3 Bodega

Para determinar los problemas en esta área se ha desarrollado un cuestionario de control interno, el cual refleja el nivel de control que existe en el manejo de las bodegas.

3.2.3.1 Análisis del control interno

Tabla No 8

Descripción: Cuestionario de control interno para bodega

Cuestionario de Control Interno				
Área: Bodega				
Aplicado a: Bodeguero				
Evaluador: Rosario Narváez				
Fecha: 24/ 10/2014				
Objetivo: Determinar los niveles de control interno que posee Distribuidora Saavedra en el área de bodega				
Preguntas	SI	NO	Calf.	Observaciones
1.- ¿La entidad cuenta con políticas de control, manual de procedimientos para el manejo de inventarios?		X	0	se maneja a través del sistema
2.- ¿La empresa cuenta con una bodega para la recepción temporal de materiales, artículos para comercializar?	X		4	existen 2 bodegas una de material y otra de productos
3.- ¿La empresa cuenta con un almacén debidamente ordenado, que permitan una clasificación de los diferentes artículos, cuente con el espacio físico adecuado, instalaciones en buen estado?		X	1	cuenta con una bodega ordenada pero el espacio no es óptimo
4.- ¿La empresa cuenta con un custodio en bodegas y almacenes?	X		5	solo en bodegas
5.- ¿Existe un sistema de control o método de registro para las entradas y salidas diarias de inventarios?		X	0	
6.- ¿La empresa utiliza algún método de valoración de los inventarios?		X	0	
7.- ¿Se realiza una verificación física del material que ingresa y se despacha?	X		5	

8.- ¿Existe un registro documentado y con firmas del encargado del material que ingresa y se despacha diariamente?		X	0	no existe registro
9.- ¿El registro del material en el sistema se realiza inmediatamente después de la entrada y despacho del artículo y están respaldadas con un documento?	X		3	en ocasiones se demora el registro
10.- ¿El sistema permite una adecuada interacción de los módulos de inventarios y contabilidad, permitiendo llevar un control de las existencias?		X	0	cuentan con un sistema comercial para registro de inventarios
11.- ¿El registro contable es llevado por una persona diferente al encargado de bodega o almacenes?	X		5	
12.- ¿Se realiza inventarios físicos de manera periódica para verificar los productos, su estado, cantidad real?	X		3	anualmente
13.- ¿La bodega y almacenes cuentan con seguridades físicas?	X		1	solo candados
14.- ¿La empresa cuenta con seguros contra robos e incendios de las existencias?		X	0	
TOTAL			27	

Resultados

Calificación total 27

No de preguntas 14

Ponderación 1.93

Nivel de control	Favorable	Moderado	Poco Favorable

Nota: Distribuidora Saavedra por Rosario Narváez

Comentario: Una vez aplicado el cuestionario de control interno para el área de bodega se determino que el nivel de control es poco favorable, esto quiere decir que Distribuidora Saavedra no cuenta con controles en el manejo de bodega.

3.2.3.2 Definición del proceso actual en el área de bodega de Distribuidora Saavedra

Distribuidora Saavedra no cuenta con un almacén adecuado para la gestión de las existencias únicamente posee dos bodegas una de materiales y otra de artículos para la comercialización como nos detalla la encargada de bodega.

Tabla No 9

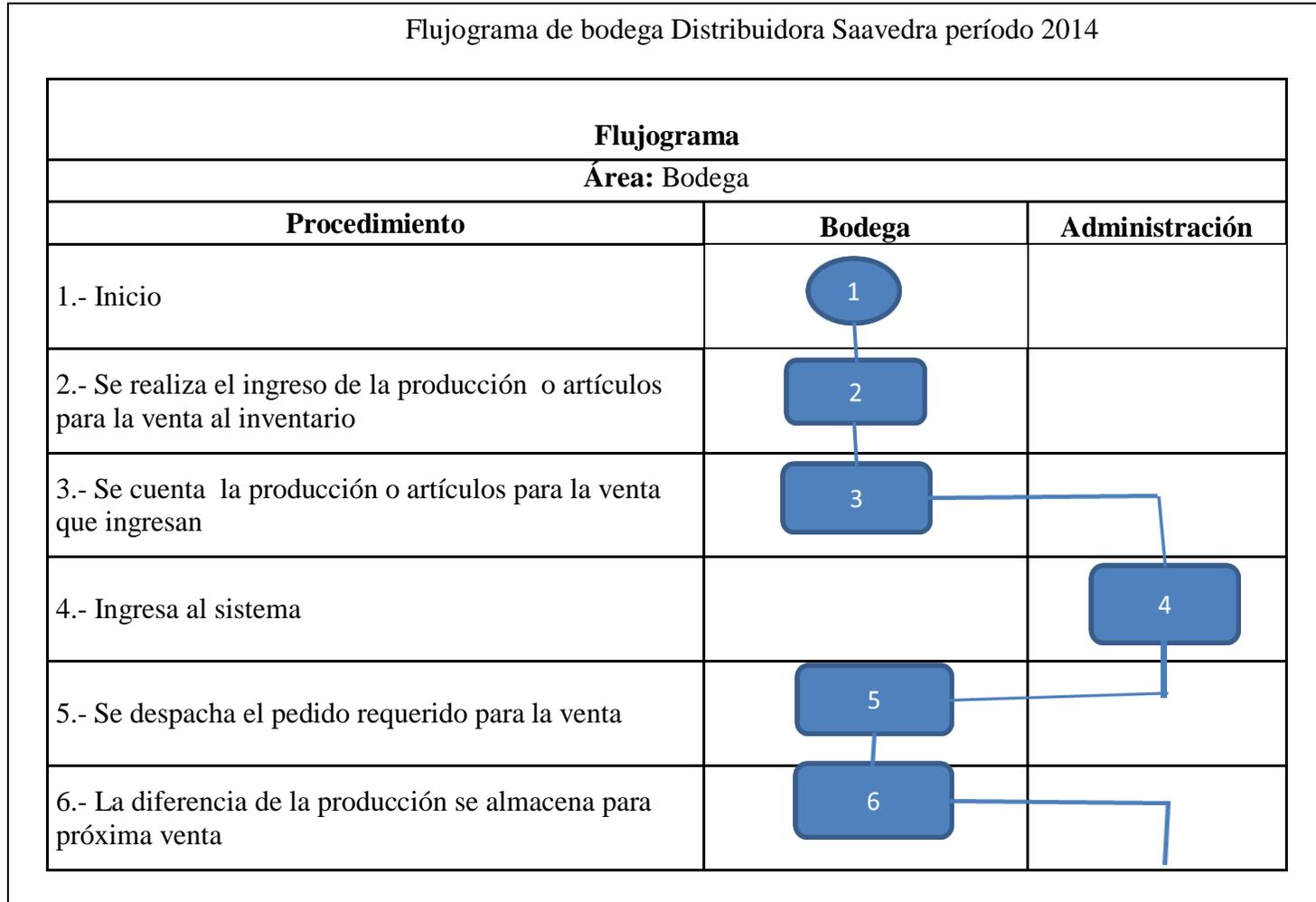
Descripción: Narrativa del proceso actual de bodega

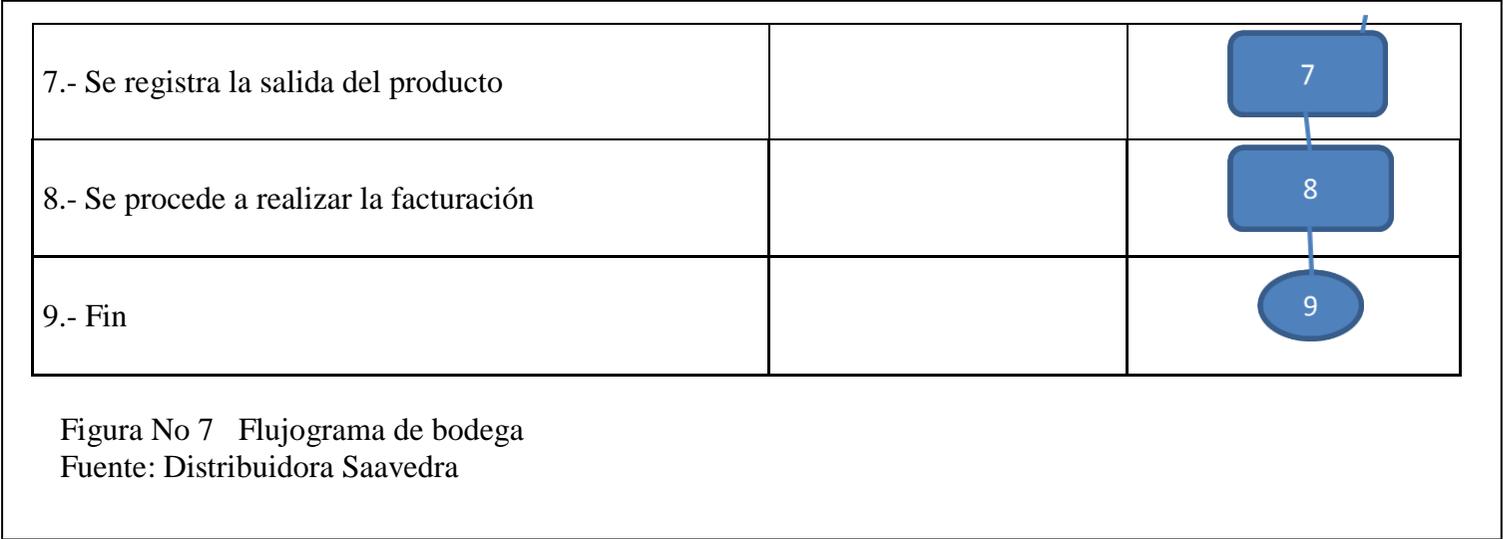
Cédula Narrativa Área: Bodega	
Fecha: 20 /10/2014	
Lugar: Distribuidora Saavedra	
Hora: 19:30	
Entrevistado: Sra. Liliana Mediavilla (Bodeguera y despachadora)	
Objetivo: Determinar cuál es el proceso que se maneja en el área de bodega de Distribuidora Saavedra	
Procedimiento	Responsable
1.- Se realiza el ingreso de la producción o artículos para la venta al inventario	Bodega
2.- Se cuenta la producción o artículos para la venta que ingresan	Bodega
3.- Se ingresa al sistema	Administración
4.- Se despacha el pedido requerido para la venta	Bodega
5.- La diferencia de la producción se almacena para próxima venta	Bodega
6.- Se registra la salida del producto	Administración
7.- Se informa a la administración para la facturación	Administración

Responsable:	Rosario Narváez
Fecha:	20/10/2014

Nota: Distribuidora Saavedra por Rosario Narváez

3.2.3.3 Flujograma actual del área de bodega de Distribuidora Saavedra





3.2.4 Ventas

Para determinar los problemas en esta área de ventas se ha desarrollado un cuestionario de control interno, el cual refleja el nivel de control que existe en las ventas de Distribuidora Saavedra.

3.2.4.1 Análisis del control interno

Tabla No 10

Descripción: Cuestionario de control interno para ventas

Cuestionario de Control Interno				
Área: Ventas				
Aplicado a: Vendedor				
Evaluador: Rosario Narváez				
Fecha: 24/ 10/2014				
Objetivo: Determinar los niveles de control interno que posee Distribuidora Saavedra en el área de ventas				
Preguntas	SÍ	NO	Calf.	Observaciones
1.- ¿La entidad cuenta con políticas de control interno, manual de procedimientos para la comercialización de artículos, están debidamente documentadas?		X	0	
2.- ¿La empresa realiza una programación de ventas anual a través de un presupuesto de ventas?	X		5	se realiza estimaciones basándose en años anteriores
3.- ¿El vendedor revisa el stock de productos antes de realizar visitas a clientes?		X	0	Ocasionalmente
4.- ¿El sistema permite una adecuada interacción de los módulos de inventarios y ventas facilitando verificaciones de stock?		X	1	no solo se revisa el modulo de inventarios
5.- ¿Los pedidos antes de su producción son informados oportunamente, autorizados por la administración, con las respectivas firmas de responsabilidad?		X	0	solo informados
6.- ¿Se ha determinado procedimientos de control para las devoluciones en ventas, respaldadas con comprobantes como guías de remisión firmas, facturas?	X		5	devoluciones máximo en 15 días

7.- ¿El registro de las ventas en el sistema se lo realiza de manera oportuna?	X		5	
TOTAL			16	

Resultados

Calificación total 16
 No de preguntas 7

Ponderación 2.29

Nivel de control	Favorable	Moderado	Poco Favorable

Nota: Distribuidora Saavedra por Rosario Narváez

Comentario: El resultado obtenido de la aplicación del cuestionario de control interno en ventas, demuestra que Distribuidora Saavedra posee un nivel de control poco favorable en la comercialización de sus artículos, es decir no cuenta con los controles adecuados para el área de ventas.

3.2.4.2 Definición del proceso actual en el área de ventas de Distribuidora Saavedra

El procedimiento que se realiza en la comercialización de los diferentes artículos de Distribuidora Saavedra es el siguiente.

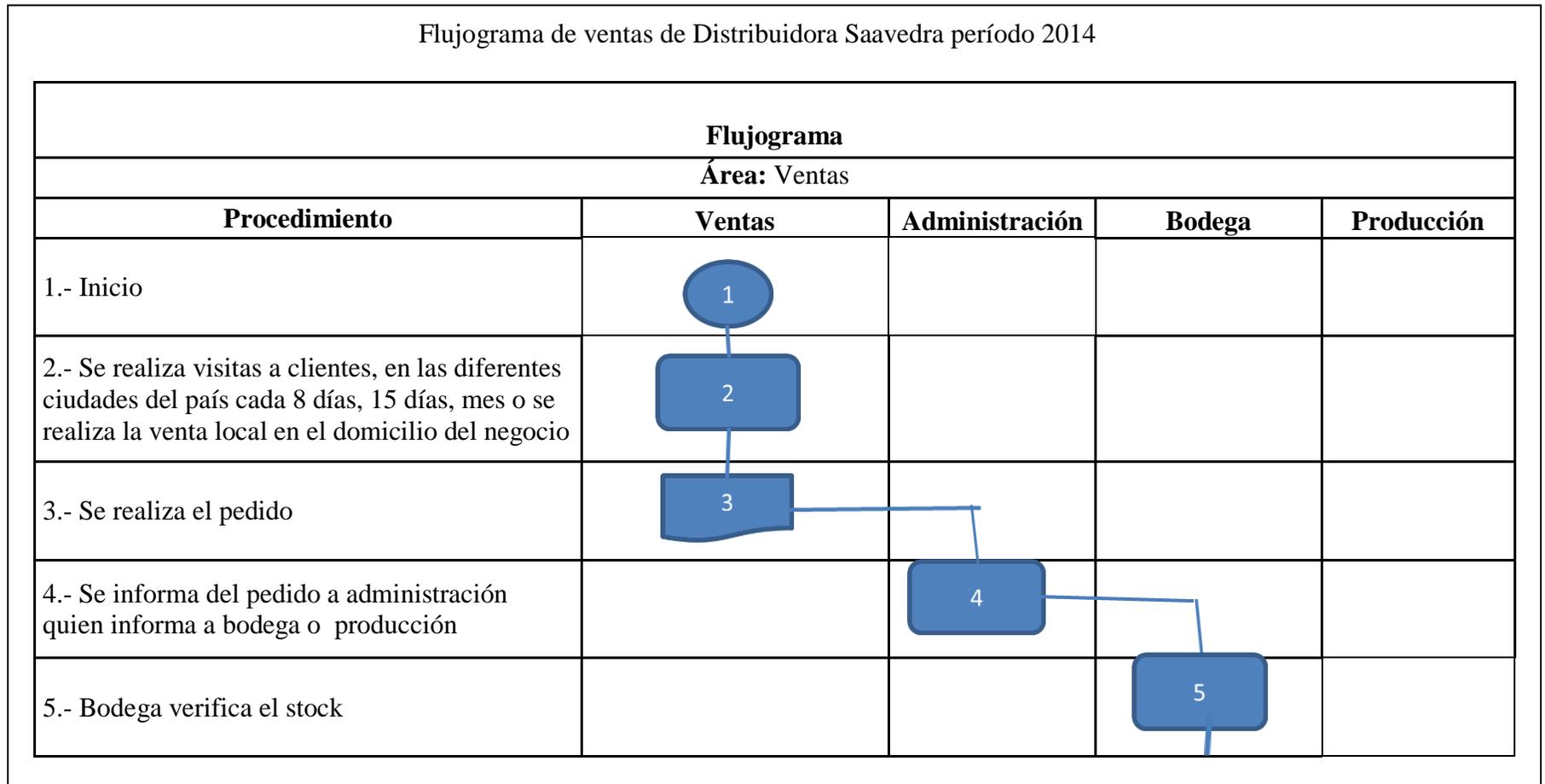
Tabla No 11
Descripción: Narrativa del proceso actual de ventas

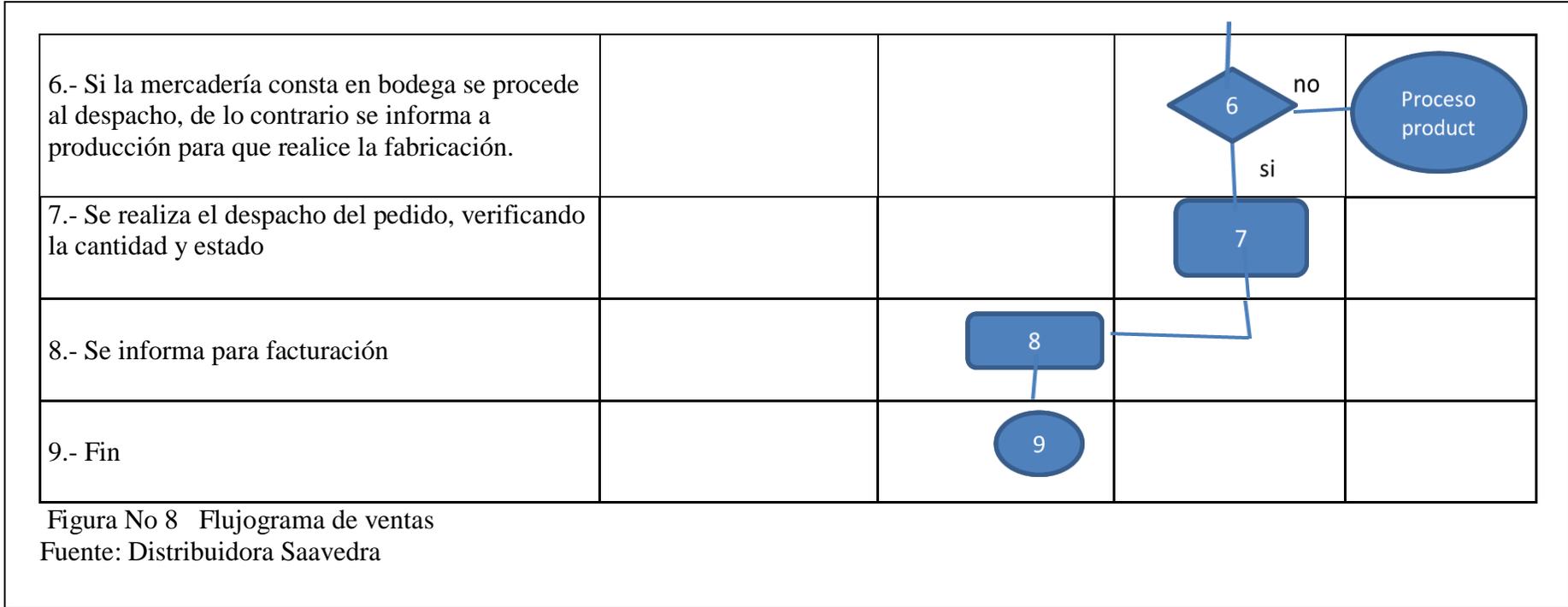
Cédula Narrativa Área: Ventas	
Fecha: 20 /10/2014 Lugar: Distribuidora Saavedra Hora: 19:30 Entrevistado: Sr. Hermal Saavedra (Ventas y cobranzas)	
Objetivo: Determinar cuál es el proceso que se maneja en el área de ventas de Distribuidora Saavedra	
Procedimiento	Responsable
1.- Se realiza visitas a clientes, en las diferentes ciudades del país cada 8 días, 15 días, mes o se realiza la venta local en el domicilio del negocio	Ventas
2.- Se realiza el pedido por escrito	Ventas
3.- Se informa del pedido a la administración quien informa a bodega o producción	Administración
4.- Se verifica el stock en bodega	Bodega
5.- Si la mercadería consta en bodega se procede al despacho, de lo contrario se informa a producción para fabricación.	Bodega
6.- Se realiza el despacho del pedido, verificando la cantidad y estado	Bodega
7.- Se informa para facturación	Administración

Responsable:	Rosario Narváez
Fecha:	20/10/2014

Nota: Distribuidora Saavedra por Rosario Narváez

3.2.4.3 Flujograma actual del área de ventas de Distribuidora Saavedra





3.3. Determinación de los problemas encontrados

Una vez terminada la investigación en las áreas de producción e inventarios se han encontrado los principales problemas de Distribuidora Saavedra en los procesos de compras, producción, bodega y ventas. Los cuales se han resumidos en hojas de hallazgos que permiten determinar los atributos, es decir su origen y efecto, así como valorar su importancia y establecer conclusiones y recomendaciones que permitan eliminar estos problemas. Los principales problemas son:

Compras

- Inexistencia de documentos de control interno en el área de compras.
- No cotizar antes de realizar adquisiciones.
- Manejo de cheques posfechados.

Producción

- Inexistencia de documentos de control interno en el área de producción.
- Falta de implementos, emergentes y equipos de seguridad personal.
- Problemas en la calidad de los productos.
- Falta de capacitación al personal de producción.

Bodega

- Inexistencia de documentos que respalden ingreso egreso de mercadería.
- Falta de información oportuna del inventario.
- Falta de tomas físicas del inventario.
- Desorden en la bodega.
- Falta de seguridades físicas, seguros.

Ventas

- Retraso en entrega de pedidos.
- Devolución en ventas.
- Inexistencia de políticas de crédito

3.3.1 Compras

Hallazgos del área de compras de Distribuidora Saavedra período 2014

Hoja de hallazgos

Área: Compras

Objetivo: Determinar los principales problemas de Distribuidora Saavedra en el proceso de compras y conocer sus atributos.

Título	Condición	Criterio	Causa	Efecto	Conclusión	Recomendación
Inexistencia de documentos de control interno en el área de compras	La empresa no maneja órdenes de compras, informes de requerimiento de material que permitan conocer el movimiento de compras.	No existe política interna.	La empresa no cuenta con documentos de control interno para el área de compras.	Ocasiona compras inadecuadas, mala utilización de fondos.	La empresa no cuenta con documentos ni registros de control interno en el proceso de compras.	Es necesario el diseño de documentos de control interno de fácil uso y verificación para el área de compras.
No cotizar antes de realizar adquisiciones	La empresa no revisa cotizaciones antes de adquirir materiales y activos fijos, debido a que posee proveedores preestablecidos.	No existe política interna.	La empresa no cuenta con políticas de control interno, manuales para el proceso de compras.	Ocasiona problemas en la calidad de los productos que fabrica la empresa, maquinaria discontinuada, desperdicio del recurso económico.	La entidad no realiza cotizaciones antes de realizar adquisiciones.	Implementar políticas para la compra de materiales, artículos para la venta y activos fijos.
Manejo de cheques posdatados	Se encontró que la empresa maneja cheques posfechados a 30 días plazo.	De acuerdo a la ley de cheques en su Art. 24.- El cheque es pagadero a la vista. Cualquier mención contraria se reputa no escrita.	La empresa realiza compras a proveedores conocidos	Ocasiona protesto del cheque, cierre de cuantas bancarias, falta de liquidez.	La empresa maneja cheques posfechados a 30 días.	Es indispensable el diseño de políticas de control interno para todo el ciclo de compras.

Figura No 9 Hallazgos del área de compras

Fuente: Distribuidora Saavedra

3.3.2 Producción

Hallazgos del área de producción de Distribuidora Saavedra período 2014

Hoja de hallazgos

Área: Producción

Objetivo: Determinar los principales problemas de Distribuidora Saavedra en el proceso productivo y conocer sus atributos.

Título	Condición	Criterio	Causa	Efecto	Conclusión	Recomendación
Inexistencia de documentos de control interno en el área de producción	La empresa no maneja órdenes de producción, requisición de material, registros de cumplimiento de operarios, tarjetas reloj.	No existe política interna.	La empresa no cuenta con documentos, registros de control interno para el área de producción.	Ocasiona pérdidas de material, retrasos en la producción – pedidos e insatisfacción del cliente.	La empresa no cuenta con documentos ni registros de control interno en el área de producción.	Es necesario el diseño de documentos de control básicos para esta área, de fácil entendimiento y verificación.
Falta de implementos emergentes y equipos de seguridad personal	La empresa no cuenta con los implementos de seguridad y emergentes necesarios en el área de producción y los operarios.	De acuerdo a la normativa municipal, laboral toda área de alto riesgo debe contar con implementos de seguridad.	La empresa no ha comprado los implementos necesarios para el área de producción.	La falta de estos implementos puede ocasionar sanciones legales, multas económicas por parte de las autoridades, accidentes laborales.	Se encontró que la empresa no cuenta con los implementos adecuados en el área de producción.	Se recomienda la adquisición de implementos adecuados, así como la implementación de políticas para el uso adecuado de estos implementos.

Problemas en la calidad de los productos.	Se reciben devoluciones en ventas por problemas en la calidad de los productos, generados por falta de controles de calidad y mala calidad de material.	No existen políticas de control de calidad.	La empresa no cuenta con políticas para el control de calidad de material y producción terminado.	Ocasiona insatisfacción del cliente y pérdidas económicas para la empresa.	Se encontró que la empresa posee problemas en la calidad de los productos.	Es importante el diseño de políticas para el control de calidad de los productos y materiales.
Falta de capacitación al personal de producción.	Se evidenció que el personal no recibe capacitaciones de manera permanente que pueda mejorar el desempeño de sus actividades.	No existe política interna.	La empresa no posee políticas ni planes de capacitación para el personal de producción.	Ocasiona retrasos en el proceso productivo, retraso en pedidos.	Se encontró que el personal no recibe capacitaciones permanentes.	Es indispensable la implementación de políticas de capacitación permanente.

Figura No 10 Hallazgos del área de producción

Fuente: Distribuidora Saavedra

3.3.3 Bodega

Hallazgos del área de bodega de Distribuidora Saavedra período 2014

Hoja de hallazgos

Área: Bodega

Objetivo: Determinar los principales problemas de Distribuidora Saavedra en el área de bodega y conocer sus atributos.

Título	Condición	Criterio	Causa	Efecto	Conclusión	Recomendación
Inexistencia de documentos que respalden ingreso egreso de mercadería	La empresa no maneja notas de ingreso o egreso de bodega, que sirvan para el control de mercadería.	No existe política interna.	La empresa no cuenta con documentos de control interno para el ingreso y egreso de bodega.	Ocasiona pérdida de mercaderías, pérdidas económicas para la empresa.	La empresa no cuenta con documentos ni registros de control interno para el ingreso, egreso d bodega	Es necesario el diseño de documentos para control de movimientos de bodega, fáciles y verificables.
Falta de información oportuna del inventario	La empresa posee un software que no vincula el módulo de inventario con las demás áreas, dificultando el manejo, control, consultas del inventario.	No existe política interna.	La empresa no cuenta con un software adecuado.	Ocasiona sobre stock, insuficiencia de stock, desactualización del inventario, pérdida en ventas, pérdidas económicas para la empresa.	Se encontró deficiencias en el software que maneja la entidad actualmente.	Es importante el diseño de políticas que permitan el control administrativo, físico y contable del inventario.
Falta de tomas físicas del inventario	La empresa no realiza tomas físicas de manera periódica para las existencias y activos fijos.	No existe política interna.	La empresa no cuenta con políticas para toma física de inventarios y activos.	Ocasiona desactualización del inventario, productos deteriorados, discontinuados, sobre stock, pérdidas económicas.	La empresa no realiza toma física periódica de existencias y activos fijos.	Es indispensable el diseño de políticas para la toma física de inventarios.

Desorden en la bodega	Al evaluar el área de bodega se encontró que la bodega de materiales no tiene un ordenamiento adecuado, para fácil manejo.	No existe política interna.	La falta de espacio en las instalaciones a impedido el orden de bodegas	Ocasiona pérdida de mercaderías, materiales, deterioro de los productos.	Se encontró que la bodega de materiales no tiene un orden adecuado.	Es indispensable el diseño de políticas para manejo y control de bodega, normas de bodega.
Falta de seguridades físicas, seguros	Se encontró que la entidad no cuenta con seguridades físicas, seguros que salvaguarden las bodegas y existencias.	No existe política interna.	La empresa no cuenta con políticas ni seguridades físicas o seguros para bodega	Ocasiona pérdida de mercaderías, robos, sustracciones.	La entidad no cuenta con seguridades para existencias.	Es necesario establecer políticas de seguridad para el área de bodega.

Figura No 11 Hallazgos del área de bodega

Fuente: Distribuidora Saavedra

3.3.4 Ventas

Hallazgos del área de ventas de Distribuidora Saavedra período 2014						
Hoja de hallazgos Área: Ventas						
Objetivo: Determinar los principales problemas de Distribuidora Saavedra en el área de ventas y conocer sus atributos.						
Título	Condición	Criterio	Causa	Efecto	Conclusión	Recomendación
Retraso en entrega de pedidos	La empresa se demora en entregar, los pedidos a los clientes.	No existe política interna.	La desactualización del inventario, retrasos en la producción.	Ocasiona retrasos en las ventas, reclamos, insatisfacción del cliente, pérdida de ventas y económicas.	La empresa se demora en entregar los pedidos a los clientes.	Es importante el diseño de políticas que permitan mejorar la eficiencia del área de ventas.
Devolución en ventas.	Se encontró gran cantidad de devolución en ventas.	No existe política interna.	La empresa no cuenta con políticas posventa que permitan verificar la satisfacción del cliente con el producto	Ocasiona reclamos, insatisfacción del cliente, pérdida de clientes, ventas, económicas.	Existe gran cantidad de devolución en ventas a los clientes.	Es preciso definir y diseñar políticas posventa que permitan verificar la satisfacción del cliente.
Inexistencia de políticas de crédito.	Se encontró que la empresa tiene dificultades en el cobro de cartera.	No existe política interna.	La empresa no cuenta con políticas de control al momento de otorgar créditos.	Ocasiona pérdidas económicas, falta de liquidez.	Se encontró que la empresa tiene dificultades en el cobro de cartera.	Es importante el diseño de políticas de crédito para el área de ventas.

Figura No 12 Hallazgos del área de bodega
 Fuente: Distribuidora Saavedra

3.4. Controles propuestos para el área de producción e inventarios

Con el fin de eliminar los problemas detectados en Distribuidora Saavedra, se han propuesto controles como políticas, normas, formatos que permitan mejorar los procesos que se realizan en las áreas de producción e inventarios desde el inicio de los mismos, es decir desde la compra, producción, bodega y venta.

3.4.1 Políticas para el área de compras

DISTRIBUIDORA SAAVEDRA Políticas de control interno Área: Compras
Alcance: Las políticas serán de aplicación en la adquisición de materiales e insumos, artículos para la venta y activos fijos, desde la requisición de material hasta el pago del mismo, el cumplimiento estará a cargo del responsable de compras.
Objetivo: Establecer lineamientos que regulen el proceso de compras, con el fin de mejorar la gestión del área, optimizar recursos, garantizar calidad.
Políticas
<ol style="list-style-type: none">1. Las adquisiciones se realizarán por el encargado de compras, a través de una orden de compra previo la verificación de stock y el requerimiento del material.2. El encargado de compras deberá llevar un registro de las mismas, a fin de que sirva como una herramienta para la toma de decisiones.3. Las compras emergentes en caso de ausencia del encargado de compras se realizarán por uno de los dueños de Distribuidora Saavedra.4. Las adquisiciones que superen un monto de \$5.000, tendrán la autorización del dueño.5. Las órdenes de compra estarán pre numeradas con firmas de responsabilidad del encargado de compras y autorización del dueño, además llevará un adecuado archivo el encargado de compras.6. Se maneja una orden de compra con 1 copia, la original será para el departamento de compras y la copia para bodega en esta copia se omitirán las cantidades con el objetivo de que se realice un adecuado conteo.7. Antes de realizar una compra se deberá verificar el stock con el encargado de bodega.8. Las compras mayores a \$1000 requiere la solicitud de cotizaciones.

9. Se solicitará mínimo 3 cotizaciones a proveedores, estableciendo fecha de expiración de las cotizaciones, precios incluidos impuestos, descripción detallada del producto, descuentos, anticipos, forma de pago, responsabilidades del transporte tiempo y lugar de entrega, garantías.
10. La responsabilidad del transporte de la mercadería adquirida, en cuanto a que compañía, costos, seguros estarán a cargo del proveedor y se negociaran dentro de las cotizaciones o directamente con el proveedor, con las excepciones que determine el dueño.
11. El encargado de compras debe establecer un registro para proveedores (lista de proveedores) de acuerdo a precios, calidad del producto, condiciones de pago y tiempo de entrega, la misma que debe contener todos los datos del proveedor, mantenerse actualizada y categorizada.
12. Únicamente se recibirá la mercadería que esté de acuerdo a las condiciones establecidas en la orden de compra y tengan la factura correspondiente.
13. Se verificará detalladamente la factura de compra antes de realizar el pago correspondiente.
14. El manejo de cheques posdatados se realizará únicamente con proveedores que acepten estas condiciones, con el fin de evitar cheques protestados, cierre de cuentas.
15. Las devoluciones en compra se realizarán de manera inmediata, máximo un día después junto con la nota de debito correspondiente a nombre del proveedor.
16. Implementar un registro de control de calidad de los materiales y servicios adquiridos, el área de compras en coordinación con producción verificará la calidad de los materiales.
17. Se procederá al pago una vez verificada y confirmada la mercadería en bodega.
18. El pago de anticipos en compras se registrará de manera inmediata en contabilidad.
19. Se determinara un día específico de la semana para pagos.
20. El encargado de pagos llevará un registro de las cuentas deudoras que posee la empresa con proveedores.
21. Los pagos de montos de dinero mayores a \$1000 a proveedores deberán tener la firma de autorización del dueño.

Fecha:	Elaborado:	Responsable del área:
2014/11/25	Rosario Narváez	Encargado de compras

3.4.1.1 Formato de orden de compra

Formato de orden de compra

 Distribuidora Saavedra		ORDEN DE COMPRA		
		No 001		
Fecha de emisión:		Orden de requisición		
Actividad:		Forma de pago:		
Proveedor:		Fecha de entrega:		
Dirección:		Lugar de entrega:		
Contacto:				
Can-ti-da-d	Und. de	Item	V. Unit	V. total
			Subtotal:	
			Descuento:	
			Total a pagar:	
<i>Observaciones:</i>				
<i>Nota:</i> La factura sera llenada a nombre de Distribuidora Saavedra, nos reservamos la verificación de la mercadería dentro de los 15 días posteriores				
Elaborado		Autorización de compra		

Figura No 13 Formato de orden de compra
Elaborado por: Rosario Narváez

3.4.1.2 Instructivo de orden de compra

Instructivo de cómo llenar		
Documento: Orden de compra		
Objetivo: Verificar y facilitar el adecuado manejo de la orden de compra, determinando responsables del mismo.		
Instrucciones		
<p>1. El responsable del adecuado manejo, llenado y archivo del documento es el encargado de compras. Las órdenes de compra estarán pre numeradas.</p> <p>2. En fecha de emisión se describe en números la fecha en que se llena el documento, de manera cronológica en A-M-D.</p> <p>3. En actividad se detalla la actividad para la que se va a utilizar el artículo.</p> <p>4. Proveedor, dirección, contacto se detalla los datos del proveedor que ha sido seleccionado.</p> <p>5. En Orden de requisición de material No se detallará el número de orden de requisición que se realizó a bodega.</p> <p>6. Forma de pago se detallará en efectivo o crédito.</p> <p>7. Fecha de entrega y lugar de entregase detalla la fecha y lugar en donde se recibirá la mercadería de acuerdo a las condiciones pactadas.</p> <p>8. Cantidad se detalla la cantidad de ítems que se van a adquirir.</p> <p>9. Unidad de medida puede ser libras, kilos, unidades, de acuerdo al artículo.</p> <p>10. Ítem se describe el artículo a adquirir</p> <p>11. V unitario se especifica el precio de cada artículo,</p> <p>12. V total se multiplica el precio por la cantidad.</p> <p>13. El subtotal suma el valor total de todos los ítems</p> <p>En descuento se especifica el descuento que nos conceden se es el caso</p> <p>13. Total a pagar es el valor total por el que se realizará el pago.</p> <p>14. Observaciones se especifica cualquier novedad que se presente.</p> <p>15. Elaborado va la firma o rúbrica de quien realizó el documento.</p> <p>16. Autorizado va la firma o rúbrica de quien autorizó la compra si éste supera el monto de \$5000.</p>		
Fecha:	Elaborado:	Responsable del área:
2014/12/01	Rosario Narváez	Encargado e compras

3.4.2 Políticas para el área de producción

DISTRIBUIDORA SAAVEDRA Políticas de control interno Área: Producción
Alcance: Las políticas serán de aplicación obligatoria en el área de producción y personal, desde la orden de producción hasta la entrega del producto a bodega, el cumplimiento estará a cargo del jefe de producción.
Objetivo: Establecer lineamientos que regulen el proceso productivo, y permita mejorar la gestión del área, optimizar recursos, garantizar la calidad de los productos, salvaguardar la integridad del personal de producción.
Políticas
<ol style="list-style-type: none">1. El proceso productivo iniciará, una vez que el jefe de producción reciba la orden de producción autorizada por administración o ventas, previo un pedido del cliente.2. Antes de iniciar el proceso productivo se verificará con bodega el faltante de stock del producto requerido.3. Las órdenes de producción estarán pre numeradas con firmas de responsabilidad del jefe de producción y autorización del administrador o vendedor además llevarán un adecuado archivo de estos documentos el jefe de producción.4. El material necesario para la producción se pedirá a bodega mediante una orden de requisición de material.5. Las órdenes de requisición del material estarán pre numeradas con firmas de responsabilidad del operario que solicita el material, autorización del jefe de producción o departamento y firma de encargado de bodega que entrega el material, además llevarán un adecuado archivo de estos documentos los encargados de bodega.6. El responsable del cumplimiento de pedidos, de acuerdo a las especificaciones del cliente es el jefe de producción.7. Antes de iniciar la producción se verificará el estado de la maquinaria y si se encuentra en mal estado se informara a la administración de manera inmediata y a través de un informe.8. La maquinaria recibirá mantenimiento preventivo en forma semestral, para lo cual el jefe de producción, llevará un registro e informes del mantenimientos realizados.9. Se realizarán capacitaciones pre ocupacionales y ocupacionales semestrales al personal de producción, con el objetivo de mejorar su desenvolvimiento.

10. La administración verificará la asistencia y desempeño de operarios a través de tarjetas reloj que realizará el jefe de producción verificando faltas, atrasos, horas extras.
11. La administración verificará la productividad del departamento operativo y la mano de obra a través de un informe de producción que realizará de manera mensual el jefe de área en donde se especificará los pedidos cubiertos, tiempos, retrasos, causas, acciones tomadas.
12. La administración controlará los costos por desperdicios a través de un informe de desperdicios que realizará el jefe de producción de manera mensual, en donde se especificará los niveles de desperdicio, motivos, acciones tomadas.
13. El jefe de producción verificará la calidad del material que se utiliza en la producción a través de un registro de la calidad del material, de acuerdo a fechas, proveedor, tipo de material, el mismo que se comunicará al encargado de compras.
14. El jefe de producción verificará la calidad de los productos terminados realizando pruebas técnicas de acuerdo a un muestreo y a través de un registro de la calidad de los productos.
15. Los productos defectuosos y desperdicios serán reprocesados de manera inmediata, luego de su recolección y purificación.
16. La adquisición y entrega de equipos personales y emergentes para el área de producción se realizará de manera anual.

Normas de seguridad

17. El acceso al área de producción estará restringido, únicamente se podrá ingresar al área si se posee la vestimenta adecuada para evitar accidentes.
18. El equipo emergente constará de lámpara de emergencias, letreros de señalización, manguera contra incendios, alarma de emergencia, botiquín para emergencias equipado.
19. El equipo de protección personal contará con gafas, guantes, overoles, casco, mascarillas, tapones de oídos, cinturones, botas.
20. Estar alerta al momento de realizar cualquier tipo de trabajo, realizarlo de manera segura.
21. Es obligatorio el uso del uniforme al momento de realizar el trabajo, el mismo que se debe mantener limpio y en buenas condiciones, está prohibido quitar las protecciones punteras en botas y demás vestimenta.
22. Está prohibido para los operarios el uso de pulseras, cadenas, anillos, relojes, corbatas y demás prendas que se puedan enganchar en maquinarias
23. No usar guantes cuando se operan máquinas con ejes giratorios.

- 24. No lave ni limpie su ropa de trabajo con líquidos inflamables.
- 25. Es obligatorio el uso de equipos de protección personal como gafas, tapones de oídos, mascarillas al realizar las diferentes tareas, así como la conservación de estos equipos en buen estado.
- 26. Está prohibido fumar en el área de producción
- 27. Está prohibido llegar al trabajo en condiciones de embriagues.
- 28. Mantener orden y limpieza en el área de trabajo.
- 29. Apartar obstáculos que puedan ocasionar accidentes en el área de trabajo
- 30. Informar de manera inmediata al jefe de producción si se observa cualquier condición insegura, cable suelto, filtración de aceite u otras sustancias entre otras.
- 31. Mantener equipos inflamables en lugares seguros y alejados del calor.

Fecha:	Elaborado:	Responsable del área:
2014/11/25	Rosario Narváez	Jefe de producción

3.4.2.1 Formato de orden de requisición de material

Formato de orden de requisición de material

 Distribuidora Saavedra				Orden de requisición de material	
Área:				No 001	
Fecha:					
Código	Item	Cantidad	Unid Medida	Actividad	Observaciones
Solicita		Autoriza		Entrega	

Figura No 14 Formato de orden de requisición de material
Elaborado por: Rosario Narváez

3.4.2.2 Instructivo de orden de requisición de material

Instructivo de cómo llenar		
Documento: Orden de requisición de material		
Objetivo: Verificar y facilitar el adecuado manejo de la orden de requisición de material, determinando responsables del mismo.		
Instrucciones		
<ol style="list-style-type: none"> 1. El responsable del adecuado manejo, llenado y archivo del documento son los encargados de bodega. Las órdenes estarán pre numeradas. 2. En el área se detallará el departamento que solicita el material. 3. En fecha se describirá en números la fecha en que se llena el documento, de manera cronológica en A-M-D. 4. En código se escribirá el código interno del producto. 5. Ítem se describe el artículo a adquirir. 6. Cantidad se detalla la cantidad de ítems que se requieren. 7. Unidad de medida puede ser libras, kilos, unidades, de acuerdo al artículo. 8. En actividad se detalla la actividad para la que se va a utilizar el artículo. 9. Observaciones se especifica cualquier novedad que se presente. 10. Solicitante va la firma o rúbrica de quien solicita el material. 11. Autoriza va la firma o rúbrica del jefe del departamento que autoriza el requerimiento. 12. Entrega va la firma o rúbrica de quien entrega el material. 		
Fecha:	Elaborado:	Responsable del área:
2014/12/01	Rosario Narváez	Bodega

3.4.2.3 Formato de orden de producción

Formato de orden de producción

 Distribuidora Saavedra		Orden de producción			
		No 001			
Fecha de emisión:		Fecha de entrega:			
Artículo a elaborar:					
Unidades:					
Materiales					
Item	Presupuesto	Retirado	Devuelto	Fecha	Responsable
Producto terminado entregado					
Item	Cnantidad	Fecha	Responsable	Hoja de costos	
				Material:	
				Mano de obra	
				Costos indirectos	
				Costo de producción:	
				Costo unitario:	
Solicitante		Jefe de producción			

Figura No 14 Formato de orden de requisición de material
Elaborado por: Rosario Narváez

3.4.2.4 Instructivo de orden de producción

Instructivo de cómo llenar		
Documento: Orden de producción		
Objetivo: Verificar y facilitar el adecuado manejo de la orden de producción, determinando responsables del mismo.		
Instrucciones		
<p>1. El responsable del adecuado manejo, llenado y archivo del documento es el jefe de producción. Las órdenes estarán pre numeradas.</p> <p>2. En fecha de emisión se describe en números la fecha en que se llena el documento, de manera cronológica en A-M-D.</p> <p>3. En fecha de entrega se estima la fecha en la que se va a entregar el pedido.</p> <p>4. Artículo a elaborar se detalla que artículo se va a realizar.</p> <p>5. Unidades se especifica las unidades que se van a producir.</p> <p>6. En Material Ítem se especifica el material que se necesita para la producción, requerido se especifica la cantidad que se retiro de bodega, utilizado la cantidad de material que realmente se uso en la producción, devuelto, fecha se especifica la cantidad que se devolvió a bodega y la fecha, responsable la firma o rúbrica de quien utilizó el material.</p> <p>7. En Producto terminado Ítem se especifica el producto que se entregó, cantidad las unidades que se entregaron, fecha la fecha en la que se entregó la producción, responsable la firma o rúbrica de quien entregó la producción.</p> <p>8. En Hoja de costos Material se detalla los costos del material en los que se incurrió en la orden de producción, mano de obra se estima el costo de la mano de obra utilizada, costos indirectos se estiman los CIF en los que se incurrió, costo de producción se especifica el costo total de la producción, costo unitario se estima el costo unitario de los artículos producidos.</p> <p>9. Solicitante va la firma o rúbrica de quien solicita la orden de producción.</p> <p>10. Jefe de producción va la firma o rúbrica de quien realizó la producción.</p>		
Fecha:	Elaborado:	Responsable del área:
2014/12/01	Rosario Narváez	Jefe de producción

3.4.3 Políticas para el área de bodega

DISTRIBUIDORA SAAVEDRA Políticas de control interno Área: Bodega
Alcance: Las políticas serán de aplicación obligatoria en el área de bodega, desde la recepción hasta el despacho de productos, el cumplimiento será obligatorio.
Objetivo: Establecer lineamientos que regulen el proceso en la bodega, y permita mejorar la gestión del área, optimizar recursos, salvaguardar las existencias.
Políticas
<ol style="list-style-type: none">1. Los movimientos en bodega se realizarán por los encargados de bodega, a través de una nota de ingreso o egreso.2. El encargado de bodega deberá llevar un sistema de registro de los ingresos y egresos diarios de bodega (kárdex) en forma manual, tanto de materiales y de artículos para la venta a fin de que sirva como una herramienta de información.3. Es responsabilidad del custodio de bodega los faltantes de mercadería, a quien se le sancionará con multas económicas.4. Es responsabilidad de bodega mantener información actualizada de las existencias en bodega proporcionando de esta manera oportuna esta información a todos los departamentos que lo requieran.5. El registro en el sistema o software de ingresos o egresos de mercadería se realizará de manera inmediata por el responsable administrativo.6. Las notas de ingreso o egreso estarán pre numeradas con firmas de responsabilidad de quien entrega la mercadería y de quien recibe la mercadería además los encargados de bodega llevarán un adecuado archivo de estos documentos.7. La mercadería que no concuerde con los requerimientos de la empresa, orden de compra, deberá ser informada de manera inmediata a la administración.8. Se efectuara de manera obligatoria y anualmente la toma física de existencias y activos fijos, siguiendo las normas para toma física.9. Se contratara una póliza de aseguramiento de acuerdo a lo que establezca la administración con el fin de evitar robos, incendios en las áreas más vulnerables en especial producción e inventarios.

10. Las bodegas deben contar con las seguridades físicas necesarias candados, alarmas de acuerdo a lo establecido por la administración.

Normas de bodega

11. La bodega debe mantener un ordenamiento y limpieza adecuados tanto en materiales como artículos para la venta, que permita una fácil localización de los mismos.

12. Se codificará a toda mercadería que ingrese a bodega.

13. La instalaciones deben estar en buen estado

14. La recepción y despacho de mercadería se realizará únicamente por personal de bodega.

15. Se revisará cuidadosamente cada producto antes del ingreso a bodega, verificando su estado cantidad o peso, para lo cual se utilizara los mecanismos adecuados como balanzas.

16. Los despachos se realizarán únicamente a clientes con la documentación correspondiente.

17. Bodega contara con un catalogo guía de todos los productos y materiales existentes.

Normas de seguridad en bodega

18. A más de mantener la bodega un ordenamiento, se debe dejar pasillos adecuados para el tránsito y en condiciones que garanticen la estabilidad de los artículos.

19. Utilizar el uniforme y equipo personal necesario en el área de bodega botas, cascos, guantes cinturones para el manejo y levantamiento de objetos.

20. Adoptar posturas adecuadas para el levantamiento de objetos, agacharse doblando las rodillas, no apoyarse en la espalda, no cargar una cantidad excesiva.

21. Verificar que en las instalaciones no existan situaciones de riesgo, cables sueltos que puedan ocasionar incendios.

22. Para alcanzar artículos en lugares altos, utilizar escaleras en buen estado, asegurar que estén firmes en el suelo.

24. Evitar la proliferación de humedad en las instalaciones de bodega.

25. Utilizar la vestimenta adecuada al realizar la limpieza de la bodega.

26. Almacenar los artículos inflamables o sustancias peligrosas en lugares apartados y alejados del calor.

Normas para toma física

19. Bodega y la administración deben planificar una fecha de inventario, para lo cual se utilizara un cronograma de toma física.
 20. Las fechas previas y de toma física se suspenderá el movimiento del inventario.
 21. Para la toma física se designara una comisión, que será personal ajeno a bodega.
 22. Indicar el tipo de vestimenta, material que debe usar la comisión para la toma física y el área de la cual estará encargado.
 22. Bodega generará un reporte de las existencias y proporcionara las facilidades de acceso para el día de toma física.
 23. Quienes realicen la toma física son responsables de informar observaciones e irregularidades que se encuentren en el proceso, verificando principalmente existencia del bien en la bodega, su estado.
 24. Al final se realizará un acta de la toma física, comparando la información encontrada y contabilidad. Para realizar respectivos ajustes o investigaciones si es necesario.
 25. Los bienes que se encuentren en malas condiciones deberán darse de baja de manera obligatoria de acuerdo al proceso que estipula el reglamento la LORTI.
- En su “Cap. 4 Depuración de ingresos, art. 16 numeral 9. Pérdidas que menciona: Las pérdidas por baja de inventario deberán ser establecidas mediante Acta suscrita por el Gerente, el Contador y el Bodeguero de la empresa, la misma que será protocolizada por Notario Público. La documentación sustentadora de este proceso deberá ser remitida a la Dirección General de Rentas en el plazo improrrogable de 15 días a partir de la protocolización. La Administración se reserva el derecho de exigir la entrega de los bienes dados de baja, en un plazo no mayor de seis meses a partir de la fecha de notificación de la baja de inventario”.

Fecha:	Elaborado:	Responsable del área:
2014/11/25	Rosario Narváez	Custodio de bodega

3.4.3.1 Formato de nota de ingreso de bodega

Formato de nota de ingreso de bodega

 Distribuidora Saavedra		Nota de ingreso de bodega			
					No 001
Área:		Proveedor:			
Fecha:		Hora:			
Código	Item	Cantidad recibida	Unid. medida	Peso	Observaciones
Recido			Entregado		

Figura No 16 Formato de nota de ingreso de bodega
Elaborado por: Rosario Narváez

3.4.3.2 Instructivo de nota de ingreso de bodega

Instructivo de cómo llenar		
Documento: Nota de ingreso de bodega		
Objetivo: Verificar y facilitar el adecuado manejo de la nota de ingreso de bodega, determinando responsables del mismo.		
Instrucciones		
<p>1. El responsable del adecuado manejo, llenado y archivo del documento son los encargados de bodega. Las órdenes estarán pre numeradas.</p> <p>2. En Área se especifica el departamento que realiza el ingreso de mercadería.</p> <p>3. En proveedor en el caso de las compras se especifica el proveedor del que se le recibe la mercadería.</p> <p>4. En fecha, hora se especificará la fecha en forma cronológica A-M-D y hora en que se recibe la mercadería.</p> <p>5. En código se especifica el código interno del producto.</p> <p>6. Ítem se describe el artículo que ingresa a bodega.</p> <p>7. Cantidad recibida se detalla la cantidad de ítems que ingresan a bodega.</p> <p>8. Unidad de medida puede ser libras, kilos, unidades, de acuerdo al artículo.</p> <p>9. En peso se especificará el peso de ser necesario.</p> <p>10. Observaciones se especifica cualquier novedad que se presente.</p> <p>11. Recibe va la firma o rúbrica del encargado de bodega que realiza el ingreso de la mercadería.</p> <p>12. Entrega va la firma o rúbrica del proveedor o personal que entrega la mercadería a bodega.</p>		
Fecha:	Elaborado:	Responsable del área:
2014/12/01	Rosario Narváez	Bodega

3.4.3.3 Formato de nota de egreso de bodega

Formato de nota de egreso de bodega

 Distribuidora Saavedra		Nota de egreso de bodega		
		No 001		
Cliente:				
Fecha:		Hora:		
Código	Item	Cantidad despachada	Peso	Observaciones
Recibido		Entregado		

Figura No 17 Formato de nota de egreso de bodega
Elaborado por: Rosario Narváez

3.4.3.4 Instructivo de nota de egreso de bodega

Instructivo de cómo llenar		
Documento: Nota de egreso de bodega		
Objetivo: Verificar y facilitar el adecuado manejo de la nota de egreso de bodega, determinando responsables del mismo.		
Instrucciones		
<p>1. El responsable del adecuado manejo, llenado y archivo del documento son los encargados de bodega. Las órdenes estarán pre numeradas.</p> <p>3. En cliente se especifica el cliente al que se le despacha la mercadería.</p> <p>4. En fecha, hora se especificará la fecha en forma cronológica A-M-D y hora en que se recibe la mercadería.</p> <p>5. En código se especifica el código interno del producto.</p> <p>6. Ítem se describe el artículo que se despacha de bodega.</p> <p>7. Cantidad despachada se detalla la cantidad de ítems que salen de bodega.</p> <p>9. En peso se especificará el peso de ser necesario.</p> <p>10. Observaciones se especifica cualquier novedad que se presente.</p> <p>11. Recibe va la firma o rúbrica del cliente que recibe la mercadería.</p> <p>12. Entrega va la firma o rúbrica del encargado de bodega que despacha la mercadería.</p>		
Fecha:	Elaborado:	Responsable del área:
2014/12/01	Rosario Narváez	Bodega

3.4.4 Políticas para el área de ventas

DISTRIBUIDORA SAAVEDRA Políticas de control interno Área: Ventas
Alcance: Las políticas serán de aplicación obligatoria en el área de ventas, desde el pedido del cliente hasta un seguimiento posterior a la venta, el cumplimiento estará a cargo del jefe de ventas.
Objetivo: Establecer lineamientos que regulen la comercialización, y permita mejorar la gestión del área, optimizar recursos, garantizar la satisfacción del cliente.
Políticas
<ol style="list-style-type: none">1. Las ventas de mercadería se realizarán por el vendedor utilizando una orden de pedido.2. Antes de realizar un pedido se deberá verificar el stock en bodega y saldo de los clientes en cartera.3. Las órdenes de pedido que superen los \$1.000 y el cliente tenga deudas deberá poseer la firma de autorización del administrador.4. Las órdenes de pedido deben estar pre numerados, con firmas de responsabilidad del vendedor y autorización del administrador, además de un adecuado archivo por parte del vendedor.5. Las órdenes de pedido deberán tener una 1 copia, la original se entregara al cliente y la copia se quedara en el departamento ventas.6. El despacho de la mercadería que requiera producción debe realizar se como máximo en los 15 días posteriores, para asegurar la satisfacción del cliente.7. La responsabilidad del transporte de mercadería en las ventas costos, seguros está a cargo de la empresa y se especificará en las cotizaciones o acuerdos directo con el cliente.8. El vendedor deberá realizar un seguimiento posventa de la mercadería dentro de los 10 días posteriores a fin de evitar devoluciones ventas y conocer los criterios de los clientes en cuanto al producto.9. Las notas de crédito por devoluciones en venta o reclamos se emitirán de manera inmediata por el vendedor.

10. De manera mensual o de acuerdo a disposiciones de la administración se realizará el corte de la documentación de ventas para un adecuado cierre de mes.
11. Antes de realizar la facturación verificar los datos del cliente actualizados, la forma de pago correcta
11. Toda venta debe estar respaldada con la documentación correspondiente factura original y copia, guía de remisión original, copia del transportista y copia del cliente.
12. El encargado de cobranzas deberá categorizar a los clientes de acuerdo a sus deudas, determinando como categoría A a los clientes que no poseen deudas o deban a la empresa hasta \$500 desde hace 3 meses atrás, categoría B clientes que deban a la empresa un monto hasta \$1000 desde hace 3 meses atrás o montos de categoría a hasta 1 año, categoría C clientes que deban a la empresa un monto hasta \$2000 desde hace 3 meses atrás o montos de categoría b hasta 1 año, categoría D clientes que tengan deudas mayores a \$2000, monto de categoría c hasta un año o cualquier monto por más de un año.
13. El crédito a clientes se otorgará únicamente a quienes estén en categoría A o de acuerdo al criterio del administrador, el crédito no superara los \$1000 a un plazo máximo de 30 días, de lo contrario se cobrara una multa del 2% del monto de la venta por cada día de mora. Del mismo modo se realizarán descuentos por pronto pago de acuerdo al criterio de la administración.
14. El encargado de cartera registrará de manera inmediata las cuentas por cobrar de acuerdo a las especificaciones que informe el vendedor.
15. Cartera realizará la gestión adecuada para cobros de cartera vencida mediante llamadas telefónicas, reuniones con clientes.
16. El cobro de anticipos por ventas en contabilidad se registrará de manera inmediata.
17. Los pagos en efectivo o cheques que realicen los clientes en la empresa deberán ser depositados de manera inmediata e intacta en las cuentas bancarias de la empresa.

Fecha:	Elaborado:	Responsable del área:
2014/11/25	Rosario Narváez	Jefe de ventas

3.4.4.1 Formato de orden de pedido

Formato propuesto de orden de pedido

 Distribuidora Saavedra		Orden de Pedido No 001		
Fecha:				
Nombre/ Razon social:		Código de cliente:		
Dirección:		Teléfono:		
Ciudad:		Email:		
Descripción del pedido				
Item	Código	Cantidad	V. Unit	V. Total
			Subtotal:	
Forma de pago:			Descuentos:	
Contado: <input type="checkbox"/>		Total a pagar:		
Crédito: <input type="checkbox"/>				
Vendedor			Cliente	

Figura No 18 Formato propuesto de orden de pedido
 Elaborado por: Rosario Narváez

3.4.4.2 Instructivo de orden de pedido

Instructivo de cómo llenar		
Documento: Orden de pedido		
Objetivo: Verificar y facilitar el adecuado manejo de la orden de pedido, determinando responsables del mismo.		
Instrucciones		
<ol style="list-style-type: none"> 1. El responsable del adecuado manejo, llenado y archivo del documento es el vendedor. Las órdenes estarán pre numeradas. 2. En fecha se establece en números la fecha en la que se llena el documento, en forma cronológica A-M-D. 3. En nombre / razón social se especifica el nombre o razón del cliente. 4. En dirección, ciudad, código, teléfono, email se especifica los datos del cliente dirección, ciudad y código interno que se maneja del cliente 5. En la Descripción del pedido se especificará los datos de la factura de venta. 6. En Ítem se describe el artículo que requiere el cliente. 7. En código se especifica el código interno del producto. 8. Cantidad se detalla la cantidad de productos que requiere el cliente 9. Valor Unitario se especifica el valor cada producto. 10. Valor total determina el valor por la cantidad de producto requerida. 11. En subtotal se suma el valor total de todos los ítems. 12. En descuentos se especifica los descuentos que realice la empresa. 13. Total a pagar especifica el valor que cancelara e cliente. 14. En forma de pago se especifica si el pago será en contado o crédito 15. Por último irán las firmas o rúbricas del vendedor o cliente que realicen el pedido. 		
Fecha:	Elaborado:	Responsable del área:
2014/12/01	Rosario Narváez	Vendedor

3.5. Conclusiones y Recomendaciones

3.5.1 Conclusiones

El control interno en las áreas de producción e inventarios es de vital importancia mucho más en empresas que realizan sus propios productos como es el caso de Distribuidora Saavedra, quien ha venido realizando sus operaciones de manera empírica a través de la experiencia de sus propietarios, un sistema de control interno brinda la seguridad razonable sobre el logro de los objetivos que persigue una empresa.

Una vez finalizada la presente investigación, realizado el estudio y análisis de la situación actual de Distribuidora Saavedra se determinaron las necesidades existentes en las áreas de producción e inventarios en donde se encontraron debilidades como:

- Retrasos en la entrega de pedidos a clientes, devolución de productos debido a problemas en la calidad de los mismos.
- Inexistencia de controles internos, normas de seguridad en las áreas de producción e inventarios.
- Maquinaria discontinuada en el área de producción, infraestructura limitada en las áreas de producción y bodega.
- El negocio no cuenta con mecanismos físicos de seguridad para el área de inventarios y producción.
- No se brinda una capacitación constante al personal del área de producción, que le ayude a mejorar su desempeño.

También, estas debilidades han surgido debido a la:

- Falta de políticas de control interno, normativas que brinden los parámetros necesarios para el desarrollo de las diferentes actividades del negocio y que permitan optimizar y salvaguardar los recursos de la entidad.

- La empresa no cuenta con documentación de control interno, que sirva de soporte en el desarrollo de las diferentes actividades y brinden la certeza de que se realizan las actividades de manera correcta, por lo cual se ha propuesto diferentes formatos y para su adecuado manejo su respectivo instructivo.
- Problemas en la calidad de los productos, al no contar con parámetros que aseguren la correcta realización de las actividades productivas, la empresa en varias ocasiones ha presentado esta clase de problemas, como solución se ha determinado políticas en las áreas de compras, producción y ventas que permitan verificar la calidad tanto de materiales como de los productos y la satisfacción de los clientes.
- La entidad presenta problemas en cuanto a retrasos en el proceso de producción, que genera retraso en la entrega de pedidos, por lo tanto se ha propuesto políticas en el área de producción y ventas que sirvan para asegurar el cumplimiento de la mano de obra, así como de la productividad del departamento.
- Las áreas de producción e inventarios en Distribuidora Saavedra son área de alta peligrosidad, como respuesta se ha propuesto diferentes normativas de seguridad tanto para el personal como para las instalaciones, que ayuden a evitar accidentes.
- El área de bodega ha presentado problemas en cuanto a falta de información oportuna del inventario para lo cual se ha propuesto diferentes políticas para esta área que aseguren la realización adecuada de actividades y proporcione información de las existencias de manera oportuna.
- La falta de tomas físicas del inventario, como solución se ha propuesto una normativa para la toma de inventarios que asegurara que se realice un proceso adecuado.
- En la bodega se ha determinado que no existe un ordenamiento adecuado, lo cual dificulta el correcto desarrollo de actividades, para esto se ha propuesto normas de bodega que permitirán mejorar el manejo de bodega.

- Con el fin de evitar pérdida de mercaderías, robos se ha propuesto políticas en el área de bodega que salvaguarden los diferentes productos que posee Distribuidora Saavedra.
- En el área de ventas han presentado problemas en cuanto a la recuperación de cartera, para lo cual se ha propuesto políticas de crédito que aseguren el pronto cobro de deudas.

El control interno es una prioridad, por lo cual se ha diseñado el presente sistema de acuerdo a las necesidades existentes en Distribuidora Saavedra y como una herramienta que impulse el logro de los objetivos que posee la empresa.

3.5.2 Recomendaciones

Se recomienda a la administración la implementación del presente sistema de control interno, mismo que permitirá disminuir los problemas evidenciados en las áreas de producción e inventarios.

Previo a la implementación se recomienda a la administración una planificación del proceso de acuerdo a los siguientes pasos, iniciando desde:

- 1.- La socialización de la importancia del control interno en el negocio y en que radica el presente sistema de control interno, los beneficios que se obtendrán tanto para la institución como para el personal.
- 2.- Esta socialización, se la realizara para todos los niveles operativos desde la alta dirección hasta los operarios de la empresa.
- 3.- Una vez implementado el sistema se recomienda la evaluación periódica del sistema, es decir verificar que el personal cumpla las políticas y este satisfecho con el sistema de control.
- 3.- El monitoreo y revisión anual del presente sistema, permitirá mejorar las políticas, procedimientos, documentos a fin de mejorarlos y actualizarlos.

La administración deberá definir objetivos, planes estratégicos y de contingencias que deberán cumplir las áreas de producción e inventarios y cada miembro del personal de estas áreas.

Además, se recomienda a la administración la adquisición de dispositivos, contratación de pólizas que aseguren el área en donde se poseen mayores inversiones de dinero como son bodegas. Así como la planificación de capacitaciones al personal de producción con el fin disminuir los problemas evidenciados, para esto se puede gestionar capacitaciones con entidades públicas que apoyan la industria.

LISTA DE REFERENCIAS

- Calderón Rivero, R. (29 de Enero de 2009). *GESTIOPOLIS*. Obtenido de GESTIOPOLIS: <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/evaluacion-del-control-interno.htm>
- Chauvel, A. M. (1995). *Definicion de Inventarios*.
- Commission, C. o. (2013). *Marco Integrado COSO*.
- COSO, C. o. (Mayo de 2013). *COSO ORG*. Obtenido de COSO ORG: http://www.coso.org/documents/990025P_Executive_Summary_final_may20_e.pdf
- Elias, A. (5 de Marzo de 2010). *Crece Negocios*. Recuperado el 26 de Julio de 2014, de Crece Negocios: <http://www.crecenegocios.com/el-area-de-produccion/>
- Estupiñan Gaitán, R. (2006). *Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales : análisis de informe COSO I Y II*. Bogotá: Ecoe Ediciones - 2da
- Gonzáles Acosta, E., & Maylía, A. G. (Octubre de 2011). *AUDITOOL*. Recuperado el 28 de Julio de 2014, de AUDITOOL: <http://www.auditool.org/blog/control-interno/290-el-informe-coso-i-y-ii>
- Maldonado, M. K. (2006). *Auditoria de gestión*. Quito: Producciones digitales Abya Yala, - 3ra ed.
- Mantilla B, S. A. (2009). *Control Interno. Informe COSO 4ta. ed.* Bogota: Eco ediciones.
- Mantilla, S. A. (2009). *Auditoría del Control Interno 2da. ed.* Bogota: ECOE.
- Perdomo Moreno, A. (2007). *Fundamentos de Control Interno, 7a ed.* Mexico: Thomson.
- PURUNCAJA, M. (9 de Marzo de 2012). *Expertos en NIIF*. Recuperado el 29 de Julio de 2014, de Expertos en NIIF: <http://www.niifglobal.com/sin-categorias/niif-inventario-norma-internacional-de-contabilidad-2.html>
- Romero, J. (31 de Agosto de 2012). *GESTIOPOLIS*. Obtenido de GESTIOPOLIS: <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria-2/control-interno-segun-coso.htm>
- Santillana Gonzalez, J. R. (2007). *Establecimiento de sistemas de control interno. Función de contaduría*. Mexico: ECATSA Thomson Leaning.

ANEXOS

 **SRI**
...le hace bien al país!

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 1720856317001

APELLIDOS Y NOMBRES: SAAVEDRA LOAYZA EDISON DANIEL

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI

CALIFICACIÓN ARTESANAL: **NUMERO:**

FEC. NACIMIENTO: 03/02/1989 **FEC. ACTUALIZACION:** 17/07/2013

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 04/06/2007 **FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:**

FEC. INSCRIPCION: 04/06/2007 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA.

DOMICILIO TRIBUTARIO:
Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: CHILLOGALLO Calle: AV. LIRANAN Número: 96 Intersección: CALLE 4
Referencia: FRENTE AL CUARTEL DE POLICIA QUITUMBE Teléfono: 091465624

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 001	ABIERTOS:	1
JURISDICCION:	\ REGIONAL NORTE\ PICHINCHA	CERRADOS:	0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Usuario: ACREVELO **Lugar de emisión:** QUITO/AVE. MORAN **Fecha y hora:** 17/07/2013 11:39:30

Página 1 de 2

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**

NUMERO RUC: 1720856317001
APELLIDOS Y NOMBRES: SAAVEDRA LOAYZA EDISON DANIEL

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO:** ABIERTO **MATRIZ:** **FEC. INICIO ACT.:** 04/06/2007

NOMBRE COMERCIAL: DISTRIBUIDORA SAAVEDRA **FEC. CIERRE:**

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**

VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: CHILLOGALLO Calle: AV. LIRIÑAN Número: 96 Intersección: CALLE 4
Referencia: FRENTE AL CUARTEL DE POLICIA QUITUMBE Celular: 0991465624



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



Usuario: ACREVELO **Lugar de emisión:** QUITO/AVE. MORAN **Fecha y hora:** 17/07/2013 11:39:31

Fotografías

