



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA, SEDE GUAYAQUIL

CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Tesis previa a la obtención del Título de  
Ingeniería en Contabilidad y Auditoría

Tema

“DISEÑO DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS PARA LAS  
ÁREAS DE COMPRAS Y VENTAS DE MERCADERÍAS DE LA  
DISTRIBUIDORA AJ”

Autores:

Erika Beatriz Falquez León  
Evelyn Annabel Paredes Hidalgo

Directora:

Priscila Paredes Ing. Com., MSC

Guayaquil, febrero del 2012

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

**CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**EL JURADO CALIFICADOR OTORGA A LA TESIS**

LA CALIFICACIÓN DE:

\_\_\_\_\_

EQUIVALENTE A:

\_\_\_\_\_

**MIEMBROS DEL TRIBUNAL:**

**Director de CC.AA.EE:**

\_\_\_\_\_

**Directora de Tesis:**

\_\_\_\_\_

**Asignado:**

\_\_\_\_\_

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son exclusiva responsabilidad de las autoras

Guayaquil, 28 de febrero del 2012

Erika Beatriz Falquez León

C.C.: 0922452586

Evelyn Annabel Paredes Hidalgo

C.C.: 0920260460

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de tesis, va dedicado especialmente a mis padres y mis hermanas, por el incansable apoyo brindado día a día y por su motivación para la culminación de mis estudios superiores.

Y a mis profesores, por ser parte importante de mi formación profesional. Con especial cariño, a la Ing. Priscila Paredes, por su paciencia, acertada guía y aliento durante el desarrollo de la tesis.

Erika Falquez León

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de tesis a cada una de las personas que nos han apoyado en este proceso y nos han sabido educar para que nuestro trabajo sea de calidad.

Una dedicación especial a mis padres y hermana que durante este tiempo siempre me apoyaron y guiaron para que con mucho esfuerzo logre esta meta.

A la Ing. Priscila por ser una guía incondicional, y apoyarnos para cumplir con el desarrollo de este trabajo.

Evelyn Paredes Hidalgo

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios y la Virgen, por las bendiciones de cada día.

A mi familia, por el amor y apoyo brindado en todo momento, y en especial durante mi etapa de formación universitaria.

A todos mis profesores, por los conocimientos técnicos y humanos impartidos durante nuestros estudios.

A mi directora de tesis, la Ing. Priscila Paredes, por el conocimiento, dirección y tiempo brindado, para el cumplimiento de una meta.

A la Distribuidora AJ y sus funcionarios, por la ayuda, apertura y confianza puesta en nosotras, para la elaboración de nuestra tesis.

Erika Falquez

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente a Dios y la Virgen María por ser quienes me han brindado su cariño y me han dado las fuerzas necesarias para lograr esta meta en mi vida.

Profundo agradecimiento a mis padres y hermana, sé lo mucho que han esperado para este momento ya que siempre estuvieron apoyándome cada día y alentándome a ser mejor en todo lo que hago.

A la Distribuidora AJ por su ayuda, por permitirnos elaborar este proyecto para ayuda y crecimiento de la empresa y el progreso de todos sus colaboradores.

A la Ing. Priscila Paredes por sus enseñanzas, guía, y consejos que nos han servido de mucho no solo para la elaboración de este trabajo sino también para nuestra vida personal.

A todas y cada una de esas personas con las que convivo a diario y que siempre me estuvieron dando fuerzas, apoyo y sobre todo teniendo fe en que alcanzaría este logro en mi vida

Evelyn Paredes Hidalgo

## ÍNDICE GENERAL

Portada	I
Página de jurado	II
Página de declaratoria de responsabilidad	III
Páginas de dedicatorias	IV
Página de agradecimientos	VI
Índice general	VIII
Índice de anexos	XII
Índice de gráficos	XIV
Índice de tablas	XVI
Resumen	XVII
Summary	XVIII
Introducción	Pág.1

### **CAPÍTULO I**

#### **CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO DISTRIBUIDORA AJ**

1.1 Información de la empresa	Pág.6
1.2 Misión, visión, valores institucionales.	Pág.7
1.3 Principales productos	Pág.8
1.4 Estructura organizacional de la Distribuidora AJ	Pág.9

### **CAPÍTULO II**

#### **MANUALES**

2.1 Definición	Pág.12
2.2 Objetivos	Pág.12
2.3 Ventajas y desventajas	Pág.13

2.4 Tipos de manuales	Pág.14
2.5 Manuales de procedimientos	
2.5.1 Definición	Pág.17
2.5.2 Beneficios	Pág.18
2.5.3 Diagramas de flujo	Pág.19
2.5.3.1. Características	Pág.20
2.5.3.2. Los pasos para elaborar el diagrama de flujo	Pág.20
2.5.3.3. Ventajas de los flujogramas	Pág.21
2.5.3.4. Tipos de diagrama de flujo	Pág.22
2.5.3.5. Símbolos utilizados en los diagramas de flujo	Pág.26
2.6 Control interno	
2.6.1 Definición	Pág.27
2.6.2 Objetivos del control interno	Pág.27
2.6.3 Elementos del control interno	Pág.28
2.6.3.1. Ambiente de control	Pág.28
2.6.3.2. Evaluación de riesgos	Pág.29
2.6.3.3. Actividades de control	Pág.30
2.6.3.4. Sistemas de información y comunicación	Pág.32
2.6.3.5. Supervisión	Pág.34

### **CAPÍTULO III**

#### **EVALUACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS Y VENTAS DE MERCADERÍAS DE LA DISTRIBUIDORA AJ**

3.1 Levantamiento de información referente a las actividades de los departamentos de la Distribuidora	Pág.38
---	--------

## **CAPÍTULO IV**

### **MANUALES DE PROCEDIMIENTOS PARA LAS ÁREAS DE COMPRAS Y VENTAS DE MERCADERÍAS DE LA DISTRIBUIDORA AJ**

4.1 Tema	Pág. 65
4.2 Objetivos	Pág. 65
4.3 Justificación	Pág. 65
4.4 Fundamentación teórica	Pág. 66
4.4.1. Procedimientos.	Pág. 66
4.4.2. Tipos de Controles	Pág. 67
4.4.3. Áreas de Control	Pág. 67
4.5 Propuesta	Pág. 70
4.5.1 Contenido del Manual de Procedimientos Área de Compras	
4.5.1 Portada	Pág. 71
4.5.2 Índice	Pág. 72
4.5.3 Introducción	Pág. 73
4.5.4 Objetivos y alcance	Pág. 74
4.5.5 Marco Legal	Pág. 75
4.5.6 Diagrama Área Relacionadas	Pág. 76
4.5.7 Control Interno	Pág. 77
4.5.8 Procedimiento	Pág. 78
4.5.9 Diagrama de flujo	Pág. 85
4.5.10 Simbología	Pág. 87
4.5.2 Contenido del Manual de Procedimientos Área de Ventas	
4.6.1 Portada	Pág. 88
4.6.2 Índice	Pág. 89
4.6.3 Introducción	Pág. 90
4.6.4 Objetivos y alcance	Pág. 91
4.6.5 Marco Legal	Pág. 92
4.6.6 Diagrama Área Relacionadas	Pág. 93
4.6.7 Control Interno	Pág. 94

4.6.8	Procedimiento	Pág. 95
4.6.9	Diagrama de flujo	Pág. 108
4.6.10	Simbología	Pág. 110

<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	Pág. 111
---------------------------------------	----------

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	Pág. 115
---------------------	----------

## ÍNDICE DE ANEXOS

### **Anexo 1**

Reporte de depósito por cobro a clientes

### **Anexo 2**

Comprobante ajuste depósitos

### **Anexo 3**

Recibo de cobro del proveedor

### **Anexo 4**

Nota de pedido

### **Anexo 5**

Listado guías de despacho

### **Anexo 6**

Listado cargamento de camión

### **Anexo 7**

Solicitud de crédito

### **Anexo 8**

Validación de entrevistas no estructuradas realizadas a los jefes departamentales de la Distribuidora AJ

### **Anexo 9**

Cuestionario Dirigido a los jefes departamentales de la Distribuidora AJ

**Anexo 10**

Cartas enviadas para validación de instrumentos de recolección de información

**Anexo 11**

Carta de aceptación de la empresa

**Anexo 12**

Carta de aceptación de tutoría

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### **Gráfico 1**

Valores institucionales de la Distribuidora AJ Pág. 7

### **Gráfico 2**

Clasificación de productos comercializados Pág. 8

### **Gráfico 3**

Organigrama de la Distribuidora AJ Pág. 9

### **Gráfico 4**

Contenido de un manual de procedimientos Pág. 16

### **Gráfico 5**

Ventajas de los flujogramas Pág. 21

### **Gráfico 6**

Ejemplo de flujograma vertical Pág. 23

### **Gráfico 7**

Ejemplo de flujograma horizontal Pág. 23

### **Gráfico 8**

Ejemplo de flujograma panorámico Pág. 24

### **Gráfico 9**

Ejemplo de flujograma arquitectónico Pág. 25

### **Gráfico 10**

Áreas en las que, el control interno, busca el cumplimiento de objetivos Pág. 27

<b>Gráfico 11</b>	
Clases de controles	Pág. 30
<b>Gráfico 12</b>	
Modelo COSO	Pág.37
<b>Gráfico 13</b>	
Pantalla de ingreso al sistema de la Distribuidora	Pág. 49
<b>Gráfico 14</b>	
Ingreso de vendedores al sistema	Pág. 50
<b>Gráfico 15</b>	
Facturación	Pág. 52
<b>Gráfico 16</b>	
Asignación guía de despacho	Pág. 53
<b>Gráfico 17</b>	
Asignación guías de despacho	Pág. 54
<b>Gráfico 18</b>	
Impresión por lotes	Pág. 55
<b>Gráfico 19</b>	
Flujo del proceso que ejecuta la Distribuidora para la compra de mercadería	Pág. 62
<b>Gráfico 20</b>	
Flujo del proceso que ejecuta la Distribuidora para la venta de mercadería	Pág. 63
<b>Gráfico 21</b>	
Flujo del proceso que ejecuta la Distribuidora para el cierre del ciclo de venta – recaudación	Pág. 64

## ÍNDICE DE TABLAS

**Tabla 1**

Simbología

Pág. 26



## **UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA – SEDE GUAYAQUIL**

### **CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:** “Diseño de los manuales de procedimientos para las áreas de compras y ventas de mercaderías de la Distribuidora AJ”

#### **AUTORAS:**

Erika Beatriz Falquez León – [erika17\\_falquez@hotmail.com](mailto:erika17_falquez@hotmail.com)

Evelyn Annabel Paredes Hidalgo – [evita\\_039@hotmail.com](mailto:evita_039@hotmail.com)

#### **TUTOR:**

Ing. Priscila Paredes Floril – [pparedes@ups.edu.ec](mailto:pparedes@ups.edu.ec)

### **RESUMEN**

El presente trabajo se desarrolla en la realidad de la Distribuidora AJ, analizando sus procesos actuales para la compra y venta de mercadería, con el objetivo de documentar y mejorar dichos procesos, mediante el diseño de manuales que dirijan las actividades inmersas en los procedimientos mencionados. La Distribuidora AJ es una organización con un alto crecimiento desde su establecimiento, por lo que su administración consideró la importancia de contar con manuales de procedimientos que normen sus principales actividades, de manera que al incrementar el número de personal y el volumen de operaciones, sea más ágil su entrenamiento de los trabajadores y más eficiente la supervisión del negocio. Durante el desarrollo de nuestro trabajo, pudimos observar que si bien la Distribuidora puede contar con políticas y procesos desarrollados de manera tradicional, los mismos no son de conocimiento general de sus funcionarios, o no se encuentran adecuadamente documentados. El diseño de los manuales de procedimientos para las áreas de compras y ventas de mercadería, tiene como principal objetivo estandarizar las actividades que desempeñan los trabajadores de la Distribuidora AJ. Adicionalmente, se busca agilizar las actividades operativas y los procesos de revisión y supervisión por parte de la administración. La metodología empleada comprende la investigación explicativa, descriptiva y documentada, y la observación directa mediante visitas a las oficinas de la Distribuidora y entrevistas realizadas a sus jefes departamentales.

Manual, procedimientos, control, eficiencia



## **UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA – SEDE GUAYAQUIL**

### **ACCOUNTING AND AUDIT CAREER**

**TOPIC:** “Design procedures manuals for the areas of sales and purchases of goods from Distribuidora AJ”

#### **AUTHORS:**

Erika Beatriz Falquez León – [erika17\\_falquez@hotmail.com](mailto:erika17_falquez@hotmail.com)

Evelyn Annabel Paredes Hidalgo – [evita\\_039@hotmail.com](mailto:evita_039@hotmail.com)

#### **TUTOR:**

Ing. Priscila Paredes Floril – [pparedes@ups.edu.ec](mailto:pparedes@ups.edu.ec)

### **SUMMARY**

This job takes place in the reality of Distribuidora AJ, analyzing its current procedures to purchase and sale their goods, in order to document and improve those procedures, designing manuals that direct the activities that are involved in the procedures mentioned. Distribuidora AJ is a new organization in the market, with a high growth since its establishment, so that is why his administration considerate the importance of having procedural manuals that regulate its main activities, to be prepared for an increment of employees and operations, training their new staff easily and supervising their business efficiently. During the course of our work, we observed that although Distribuidora AJ may have policies and processes developed in the traditional way, they are not generally known for its officers, or not adequately documented. The design of operating procedures for the areas of sales and purchases of goods, whose main objective is to standardize the activities carried out by employees of Distribuidora AJ. In addition, it seeks to streamline operational activities and processes of review and oversight by the administration. The research methodology includes explanatory, descriptive and documented, and direct observation by visiting the offices of the company and having interviews with their department heads.

Manual, procedures, control, efficiency

## INTRODUCCIÓN

### **i. Presentación**

Esta investigación tiene como objetivo proveer a la Distribuidora AJ de manuales que estandaricen las actividades que llevan a cabo diariamente en sus operaciones de compra y venta de mercadería, y de esta manera, proporcionarle a la gerencia una herramienta administrativa que agilice la supervisión de las actividades mencionadas, considerando los planes de crecimiento a corto y mediano plazo.

El capítulo I se basa en la presentación de la Distribuidora AJ, su historia, misión, visión, valores institucionales, los productos que comercializa y su estructura organizacional. El conocimiento de la empresa, en cuanto a las actividades de cada departamento, constituyen el punto de partida para el diseño de manuales eficientes para la operación ordinaria de la Distribuidora.

El capítulo II, presenta el marco teórico, la fundamentación técnica que dirige la propuesta que entregaremos a la Distribuidora. Se detalla los conceptos y definiciones que se emplearon durante el desarrollo de los manuales de procedimientos.

El capítulo III, se contiene la descripción ampliada de las actividades que realiza cada departamento de la Distribuidora AJ. Adicionalmente, se incluye los flujogramas de los procesos de compra y venta de mercadería que actualmente sigue empíricamente la Distribuidora, elaborados a partir del levantamiento de información realizado entre los departamentos.

En capítulo IV, se presenta la propuesta de los manuales de procedimientos para la compra y venta de mercadería de la Distribuidora AJ, que incluye una introducción teórica, los manuales y los flujogramas de los procesos, adecuadamente documentados.

El capítulo V, incluye contiene las conclusiones y recomendaciones a las que llegamos luego de la elaboración de nuestra investigación y, el análisis y elaboración de los manuales antes mencionados.

## **ii. Antecedentes**

La Distribuidora AJ es un negocio que a través de los años ha logrado un crecimiento significativo en sus operaciones, lo que ha demandado un incremento del personal que labora para el mismo, debiendo sus propietarios y directos administradores, delegar funciones, confiando en que sus empleados actuarán conforme a sus indicaciones.

Con el propósito de darles a sus empleados instrucciones más específicas acerca de las labores que deben realizar para llevar a cabo las principales actividades del negocio, como lo son la compra y venta de mercadería, los propietarios de la Distribuidora AJ, vieron la necesidad de contar con manuales que estandaricen los procesos antes mencionados.

## **iii. Planteamiento del problema**

La Distribuidora AJ, cuenta con casi cuatro años en el mercado, los cuales han sido de rápido crecimiento gracias a las acertadas gestiones de sus propietarios. Durante estos años, se han realizado reformas tendientes a cubrir todas las necesidades administrativas que se generan producto del desarrollo operativo del negocio; sin embargo, no ha sido posible para la Distribuidora analizar y establecer por escrito los procesos que ejecuta en su día a día en el área, por lo que sus trabajadores llevan a cabo sus tareas sin conocer si existen duplicidad de procedimientos, exceso de procesos, controles internos adecuados, etc.

La Distribuidora AJ no cuenta con manuales que describan los procedimientos a seguir desde el momento en que se concreta un nuevo negocio (venta) hasta el despacho de la mercadería desde las bodegas hasta el cliente; de igual manera, sucedía con los procesos para realizar los pedidos y compras de mercaderías al proveedor.

#### **iv. Justificación**

Distribuidora AJ ha manifestado su interés de mantener su crecimiento en el desarrollo de sus operaciones, y ejercer su actividad mediante el cambio a persona jurídica como una sociedad anónima, por lo cual existe una mayor necesidad de contar con un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus procesos, siendo un punto de partida, el contar con manuales de procedimientos adecuados en las áreas de compras y ventas de mercaderías.

Basadas en lo anteriormente expuesto, seleccionamos este tema, debido a que, observamos directamente lo importante que era para la Distribuidora AJ, definir las actividades y controles que deben llevar a cabo el personal para asegurarse de que se están realizando las tareas de manera correcta. A su vez, la implementación de políticas y definición de procesos, facilitarían la revisión y supervisión de los propietarios, al contar con una estandarización de sus procesos.

Adicionalmente, el contar con manuales de procedimientos, le da a la distribuidora fortaleza administrativa que le permitirá contar con una ventaja competitiva que le permita mantener su crecimiento y captación de mercado, de manera sostenida.

La Distribuidora AJ y sus propietarios, manifestaron su interés de que diseñemos sus manuales de procedimientos y con ello su disposición a colaborar para la elaboración del presente proyecto de tesis.

## **v. Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar los manuales de procedimientos para las áreas de compras y ventas de mercaderías de la Distribuidora AJ, como aporte para que se estandaricen las actividades de estos procesos.

### **Objetivos específicos**

- Mejorar las actividades de control para las áreas de compra y venta de la empresa Distribuidora AJ.
- Establecer eficientemente las tareas de las áreas de compra y venta, que cada empleado conozca los procesos de la empresa.
- Proponer mecanismos para la supervisión de las actividades mediante la estandarización de procedimientos.

## **vi. Marco Metodológico**

Para la elaboración de nuestro trabajo, empleamos una investigación:

- a) Explicativa, ya que con el análisis e investigación se dio a conocer la importancia de la aplicabilidad de Manuales Operativos, sus beneficios y cómo la empresa Distribuidora AJ mejoraría sus procedimientos de compras y ventas.
- b) Descriptiva, la cual consistía en recopilar datos con respecto a las tareas que se realizaban en cada uno de las áreas que tiene la empresa comercial Distribuidora AJ.

- c) Documentada, nos basamos en la información obtenida de los diferentes medios de investigación.
  
- d) Observación directa

## **vii. Hipótesis**

Los manuales de procedimientos mejorarán y brindarán agilidad en las actividades de la compañía permitiendo un mejor control, supervisión de sus procedimientos y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

## **CAPÍTULO I**

### **CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO DISTRIBUIDORA AJ**

#### **1.1. Información de la empresa**

Distribuidora AJ, es un negocio dedicado a la compra y venta de productos de uso diario (margarina, detergentes, cremas faciales, shampoo, desodorantes, etc.), sus compras las realiza directamente al fabricante y su sector asignado para la distribución es la zona sur de la ciudad de Guayaquil. Su mercado se distribuye entre mayoristas 20% y minoristas 80%.

Distribuidora AJ se encuentra ubicada en la Cooperativa Casitas del Guasmo, Calle 50A y Av. Barcelona, y opera bajo de la figura de persona natural obligada a llevar contabilidad y con calidad de contribuyente especial, sin embargo está realizando los trámites para constituirse como persona jurídica.

Este negocio inició sus actividades en septiembre del 2007 con un promedio de 15 personas distribuidas en 3 departamentos; actualmente la empresa ha crecido en sus operaciones y cuenta con 33 profesionales distribuidos en siete departamentos.

La distribuidora ha crecido no sólo en su tamaño administrativo, sino también en la generación de sus ingresos, ya que emite un promedio de 300 facturas diarias, las cuales representan un promedio de ingresos mensuales de 6 cifras bajas con las que se establece que la Distribuidora AJ pertenece al grupo de grandes empresas.

## 1.2. Misión, visión y valores

- **Misión**

La Distribuidora AJ tiene como misión: “Hacer con amor y pasión nuestro trabajo, dar la mejor atención a nuestros clientes, buscar la excelencia y lograr el crecimiento de la empresa día a día.”

- **Visión**

La visión de la Distribuidora AJ es: “Implementarnos y actualizarnos para dar un mejor servicio que nos permita en un futuro lograr un fuerte posicionamiento en cada uno de nuestros puntos de ventas.”

- **Valores Institucionales**

**Gráfico número 1:** Valores institucionales de la Distribuidora AJ

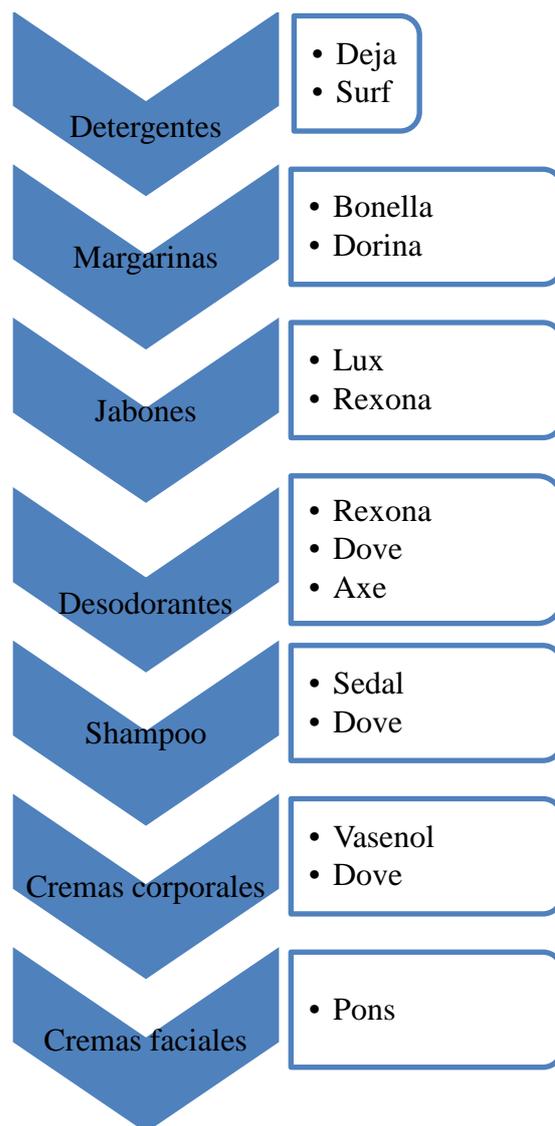


**Fuente:** Las autoras

### 1.3. Principales productos

La Distribuidora AJ se dedica a la comercialización de los productos de un solo proveedor el cual maneja distintas marcas y líneas artículos de consumo diario, como se detalla a continuación:

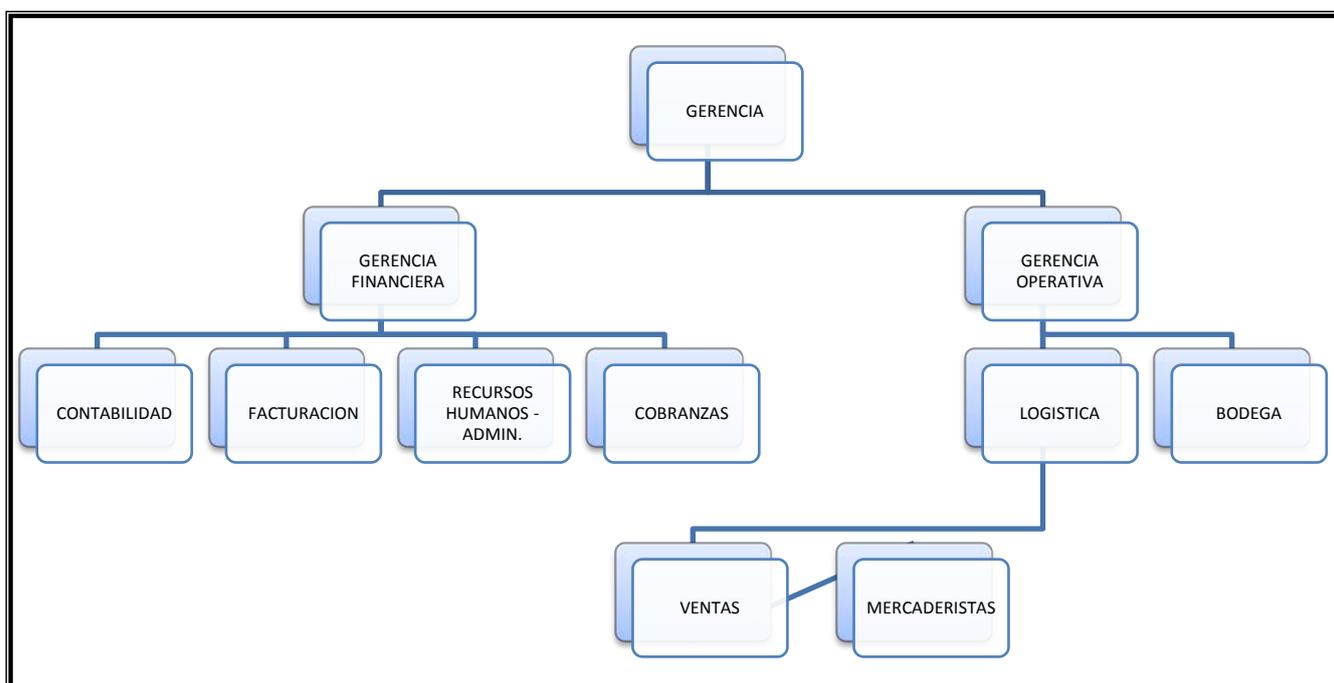
**Gráfico número 2:** Clasificación de productos comercializados



**Fuente:** Las autoras

## 1.4. Estructura Organizacional de la Distribuidora AJ

Gráfico número 3: Organigrama de la Distribuidora AJ



**Fuente:** Las autoras

A continuación presentamos una breve descripción de las principales funciones y/o responsabilidades de cada departamento, adicionalmente, identificamos a los jefes departamentales:

- **Contabilidad**

Jefe departamental: Lucía Alarcón

Cargo: Contadora

El departamento contable tiene como principal responsabilidad la presentación mensual de estados financieros (balance general y estado de resultados) a la gerencia financiera, así como la declaración y pago oportuno de impuestos aplicables a la Distribuidora AJ.

- **Facturación**

Nombre: Anthony Luna

Cargo: Jefe de facturación

El departamento de facturación es el responsable de la descarga de pedidos en el sistema, asignación de facturación y emisión de las guías de despacho y cargo camión<sup>1</sup>.

- **Recursos Humanos - administración**

Nombre: Ma. Del Carmen León

Cargo: Jefa de recursos humanos – administración

El departamento de recursos humanos tiene como principal responsabilidad el reclutamiento y selección de la terna de empleados que podrían ingresar a la Distribuidora, cuando exista algún requerimiento.

En cuanto al área administrativa, está a cargo de la coordinación de tareas asignadas directamente por la gerencia financiera y/u operativa, así de la supervisión y coordinación de la actividades de los demás departamentos.

- **Cobranzas**

Nombre: Alexandra Campuzano

Cargo: Jefa de crédito y cobranza

El departamento de crédito y cobranza es el responsable dar de baja en el sistema las facturas que han sido recaudadas en el día. Así mismo, se encarga de coordinar la entrega de factura que deben ser enviadas a los choferes de los camiones para que efectúen la cobranza de los valores pendientes.

---

<sup>1</sup> El cargo camión es un documento utilizado para distribuir la mercadería en los distintos camiones de la Distribuidora.

- **Ventas**

Nombre: Verónica Flores

Cargo: Supervisor de ventas

El departamento de ventas tiene como actividades principales el visitar diariamente los clientes para conocer los pedidos que deseen realizar. Posteriormente, concurrir a las oficinas de la Distribuidora para cargar el sistema todos los pedidos solicitados por sus respectivos clientes. Adicionalmente, el departamento de ventas tiene como función comunicar a los clientes las promociones existentes, así como dar a conocer nuevos productos.

- **Logística**

Nombre: Leonardo Constantine

Cargo: Coordinador de logística

El departamento de logística se encarga de coordinar la carga de la mercadería en los camiones, de acuerdo a las rutas que deban visitar al día siguiente. De igual manera, son responsables del despacho de mercadería y recepción de devoluciones por parte de los clientes.

- **Bodega**

Nombre: Carlos Plaza

Cargo: Jefe de bodega

El departamento de bodega es el responsable de la custodia y salvaguarda de la mercadería de la Distribuidora AJ. Entre sus principales actividades se encuentran la toma física de inventario periódicas y la determinación de pedido de mercadería al proveedor. El pedido que se realiza al proveedor es revisado y autorizado directamente por la gerencia financiera.

## CAPÍTULO II

### MANUALES

#### 2.1. Definición

Se define a los manuales de la siguiente manera:

*Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución<sup>2</sup>.*

#### 2.2. Objetivos

La elaboración de un manual, contempla el informar y capacitar a las personas sobre sus funciones, pasos a seguir, relaciones, políticas y/o normativa de una organización. De igual manera, al contar con manuales, se minimiza el riesgo de que exista duplicidad de funciones, y se establece y determina claramente las responsabilidades de todas las personas que participan en un proceso. Así mismo, los manuales propician la uniformidad en el trabajo, sirven como medio de integración y orientación al nuevo personal, entre otras.

---

<sup>2</sup> Anónimo, **Definición de manual**, 28 de julio del 2011, [www.definicion.org/manual](http://www.definicion.org/manual)

## 2.3. Ventajas y desventajas

### Ventajas

- Totalizan las funciones y procedimientos que se ejecutan en una organización. Registran todas las prácticas estipuladas dentro de la organización y sirven como fuente de consulta.
- Permiten que las gestiones administrativas y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios subjetivos de los funcionarios de la organización, ya que estarán regidas por normas que mantienen continuidad a través del tiempo.
- Establecen las acciones a seguir y las responsabilidades que deben asumir en situaciones de incertidumbre o dudas respecto al área que debe actuar o a la decisión a tomar.
- Minimizan el riesgo de que se realicen gestiones administrativas contrarias a los requerimientos de la organización, impidiendo la excusa del desconocimiento.
- Permiten llevar un registro de la evolución de la organización, mediante la actualización de las versiones de los manuales, según sea necesario, de acuerdo a los cambios operativos que puedan presentarse a través del tiempo.
- Facilitan el control por parte de los supervisores de las funciones delegadas al existir un instrumento que define con exactitud cuáles son los actos delegados.
- Facilita identificar las necesidades de capacitación que pudiera tener el personal, al conocer específicamente las funciones que ejecuta y los conocimientos y actualizaciones que debe recibir para ejecutar su trabajo.

- Permiten la oportuna solución de conflictos al establecer las relaciones jerárquicas y responsabilidades de cada funcionario.
- Ayudan a la planificación, coordinación y control de la empresa al tener claramente determinados los objetivos y las responsabilidades para cumplirlos.
- Agilizan el tiempo al brindar soluciones a situaciones que antes debían ser analizadas, evaluadas y resueltas en cada caso.
- Determinan la participación de cada componente de la organización en el lugar más adecuado, de acuerdo a las metas y objetivos que se hayan establecido en la empresa.

### **Desventajas**

- La elaboración de los manuales, implica un costo de redacción y fabricación, y en muchos casos, la contratación de terceros para el levantamiento de información y determinación de procesos.
- Actualización: Exige una constante actualización, dado que la pérdida de vigencia de su contenido, acarrea su total inutilidad.

### **2.4. Tipos de manuales**

En la actualidad existen diversos tipos de manuales entre los que podemos, mencionar los siguientes: manuales de organización, manuales de procedimientos, manual del empleado y manual del puesto de trabajo.

A continuación señalamos brevemente cada uno de estos tipos de manuales.

a. Manuales de organización

Los manuales de organización, describen la manera en que está formalmente organizada una empresa, incluyendo al menos la siguiente información:

- Misión de la empresa: explicación sintetizada del objetivo que persigue el área de una empresa.
- Funciones básicas
- Autoridad: identificación de los funcionarios que dependen de él, y a quien reporta él.
- Responsabilidades de cada cargo
- Características y especificaciones de cada puesto

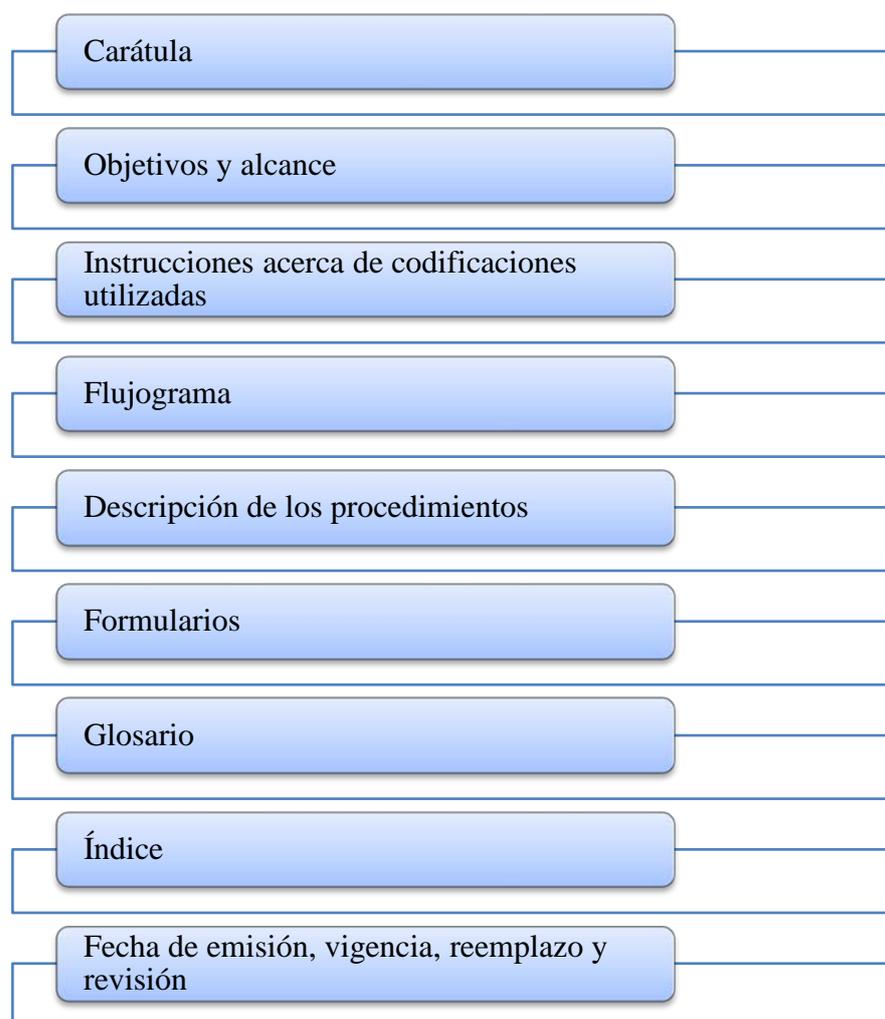
Este tipo de manuales tienen por objeto comunicarle a cada jefe por escrito lo que se espera de él, en materia de funciones, tareas, responsabilidades, autoridad, comunicaciones, e interrelaciones dentro y fuera de la empresa. Los manuales deben distribuirse completos a todos los jefes, ya que sirven a las comunicaciones entre todos y cada uno de los jefes.

b. Manual de procedimientos

Los manuales de procedimientos describen en detalle las operaciones que integran los procedimientos administrativos en orden secuencial de su ejecución y las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos.

Un manual de procedimientos, debe incluir al menos la siguiente información:

**Gráfico No. 4:** Contenido de un manual de procedimientos



**Fuente:** Las autoras

c. Manual del empleado

El manual del empleado, contiene los objetivos de la empresa, las actividades que desarrolla, la situación en el mercado, los planes de incentivos para los empleados, la programación de la carrera, así como los derechos y obligaciones.

d. Manual del puesto de trabajo

Los manuales de puestos de trabajo describen en forma pormenorizada las tareas que le corresponden a un cargo en específico, en cada uno de los procedimientos en los que le corresponden intervenir. Se debe mencionar el ¿por qué?, ¿cómo? y ¿para qué?.

Los manuales de puestos de trabajos, presentan la siguiente información:

- Objetivos.
- Funciones del sector.
- Descripción de procedimientos.
- Tareas a realizar.
- Instrucciones.
- Responsabilidad.

## **2.5. Manuales de procedimientos**

### **2.5.1. Definición**

El manual de procedimientos es un documento interno, en el que se puntualiza la descripción de todas las actividades que deben realizar las personas para la ejecución de una o varias funciones, dentro de una unidad administrativa.

De igual manera, este manual incluirá todos los cargos o áreas operacionales de una empresa, que se vean inmersos en la función de la que se trata, especificando su responsabilidad y participación.

Dentro de la información que se incluye en los manuales de procedimientos, se debe mencionar los formatos que se implementen o usen dentro del proceso, sean estos formularios, autorizaciones o demás documentos de control que se generen en el flujo de la operación. En otros casos, se suele

incluir el nombre y especificación del equipo técnico que se utilizará en el proceso, así como cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En los manuales de procedimientos se narra sin interrupción toda la información referente a un proceso específico, que incluya el funcionamiento de las áreas administrativas involucradas, lo cual facilita las tareas de supervisión y auditoría y la evaluación y mejoras del control interno implementado por la gerencia en la compañía; adicionalmente, influye positivamente en la conciencia de los empleados y jefes para que el trabajo se realice de manera adecuada.

### **2.5.2. Beneficios**

Los manuales de procedimientos brindan algunas ventajas a las organizaciones, como se presentan a continuación:

- Sirven como punto de referencia para la operación de la compañía. Los empleados, desde el principio, pueden conocer y familiarizarse con los procedimientos que se siguen en la compañía. Adicionalmente, en caso de problemas, podrían servir como solución de conflictos.
- Colaboran en los procesos de inducción del personal, así como en su capacitación continua, ya que tanto los manuales en su versión original, como las actualizaciones, contienen una descripción pormenorizada de las actividades a realizar.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Permiten la consulta de todo el personal que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo, así como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.

- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria. Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Indican las interrelaciones con otras áreas de trabajo.
- Facilita y asegura la coordinación de actividades, evitando además las duplicidades de trabajo.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.
- Le permiten a la administración tener una visión global de la operatividad de la compañía.

### **2.5.3. Diagramas de flujo**

Los diagramas de flujo (o flujogramas) son dibujos que emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapas que se deben seguir para el seguimiento de un proceso. De igual manera, los flujogramas le permiten a las organizaciones describir secuencialmente los distintos pasos o etapas y su interacción en los distintos departamentos.

La importancia de los diagramas de flujo radica en que facilitan la manera de representar visualmente la secuencia de datos por medio de un sistema de tratamiento de información, en este realizamos un análisis de los procesos o procedimientos que requerimos para llevar a cabo una actividad específica.

### **2.5.3.1. Características**

Todo flujograma tiene un punto de partida y un punto de cierre. Para realizar adecuadamente un el diagrama de flujo es necesario que previamente se consideren las siguientes condiciones:

- Realizar un levantamiento de información del proceso que se quiere representar en el diagrama. Para ello se deberá dialogar con las personas que intervienen en el proceso (áreas relacionadas), así como con el responsable del diseño del proceso actual.
- Conocer el objetivo de realizar el diagrama de flujo. Puede darse por definición de procesos en versiones originales o actualización de procesos documentados previamente.
- Identificar con claridad los usuarios de los diagramas y para qué los utilizarán.
- Definir el nivel de detalle requerido.
- Determinar los límites del proceso a describir.

### **2.5.3.2. Los pasos para elaborar el diagrama de flujo son:**

- Colocar el título al diagrama
- Definir el alcance del proceso que se documentará, así se asegura de establecer el punto de inicio y cierre del diagrama. Se debe considerar que generalmente, el inicio del proceso constituye el final de otro.
- Detallar las actividades que formarán parte del proceso, considerando su descripción y su orden cronológico. Es importante considerar que si

el proceso incluye actividades menores pero que constituyen una actividad de control, se debe incluirlas también.

- Identificar y detallar los puntos en que la administración toma decisiones.
- Construir el diagrama respetando la secuencia cronológica y asignando los correspondientes símbolos.
- Verificar que esté completo y que describa con exactitud el proceso que se pretende documentar.

### 2.5.3.3. Ventajas de los flujogramas

**Gráfico No. 5:** Ventajas de los flujogramas



**Fuente:** Las autoras

- **Rápida comprensión:** los diagramas de flujo favorecen la comprensión del proceso al mostrarlo como un dibujo. El cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos. Un buen diagrama de flujo puede reemplazar varias páginas de texto.
- **Identifica problemas y oportunidades:** Al realizar un diagrama de flujo, se puede identificar con mayor facilidad los problemas y/o las

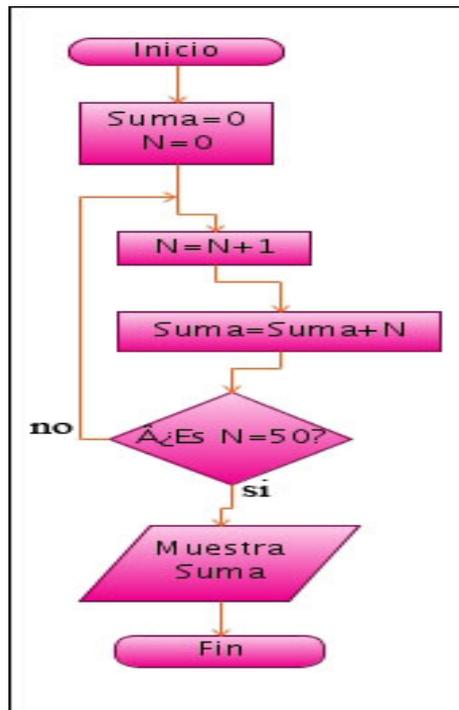
oportunidades que puedan existir, para mejorar un proceso. Esto se da debido a que, se identifican los pasos duplicados, los flujos de los re-procesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.

- **Muestra interrelaciones:** Los flujogramas muestran claramente las relaciones entre internas o externas que se generen durante la operación de un proceso, por ejemplo: empresa-cliente, empresa-proveedor, tesorería-contabilidad, etc. y las transacciones que en ellas se realizan, facilitando a los empleados el análisis de las mismas.
- **Herramienta para capacitación:** son una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en el proceso.

#### **2.5.3.4. Tipos de diagramas de flujo**

- **Formato vertical:** En los flujogramas verticales, la secuencia de las actividades se coloca en el sentido de arriba hacia abajo. Es una lista ordenada de las operaciones de un proceso con toda la información que se considere necesaria, según su propósito.

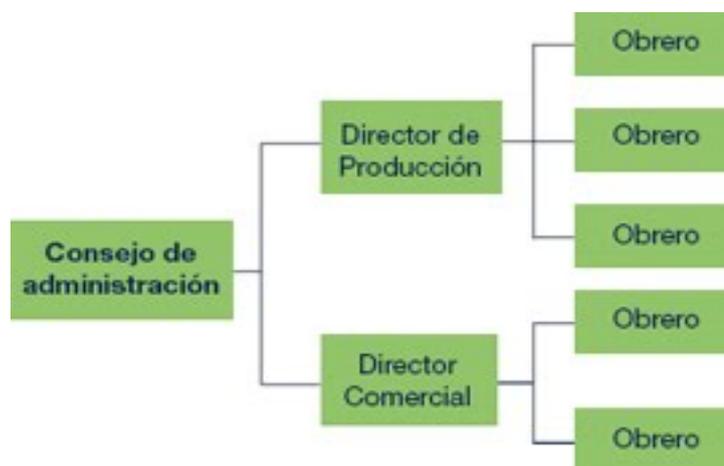
**Gráfico No. 6:** Ejemplo de flujograma vertical



**Fuente:** <http://blomdys2.blogia.com/temas/diagramas-de-flujo.php>

- Formato horizontal: En los flujogramas verticales, la secuencia de las actividades se coloca en el sentido de izquierda a derecha.

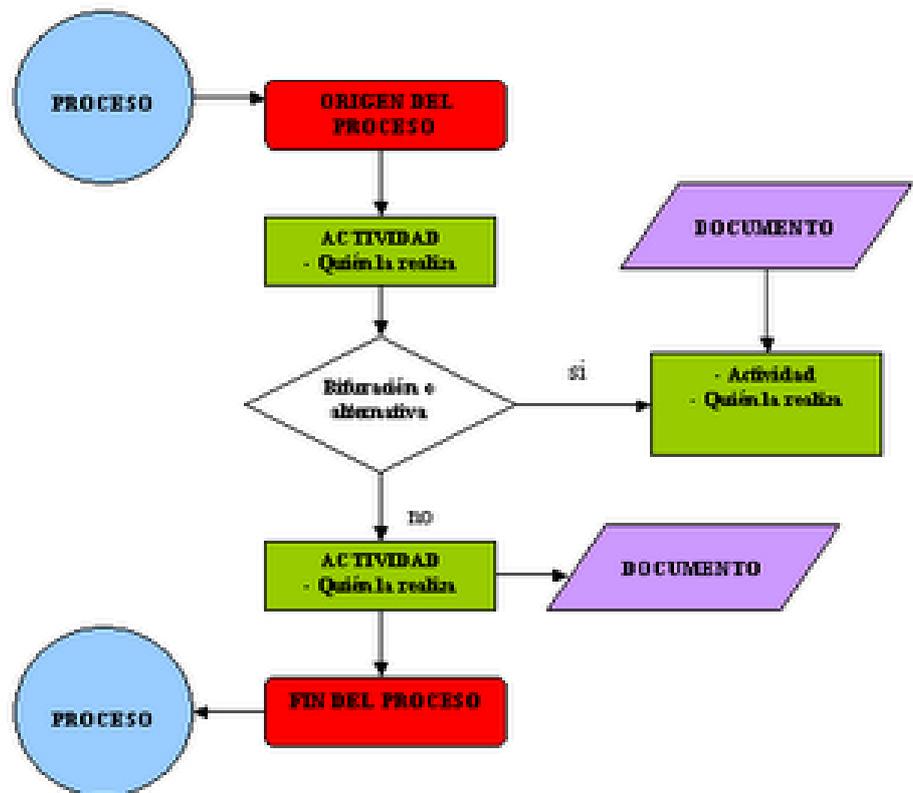
**Gráfico No. 7:** Ejemplo de flujograma horizontal



**Fuente:** <http://blomdys2.blogia.com/temas/diagramas-de-flujo.php>

- Formato panorámico: El proceso entero está representado en una sola carta y puede apreciarse de una sola mirada mucho más rápido que leyendo el texto, lo que facilita su comprensión, aun para personas no familiarizadas. Registra no solo en línea vertical, sino también horizontal, distintas acciones simultáneas y la participación de más de un puesto o departamento que el formato vertical no registra.

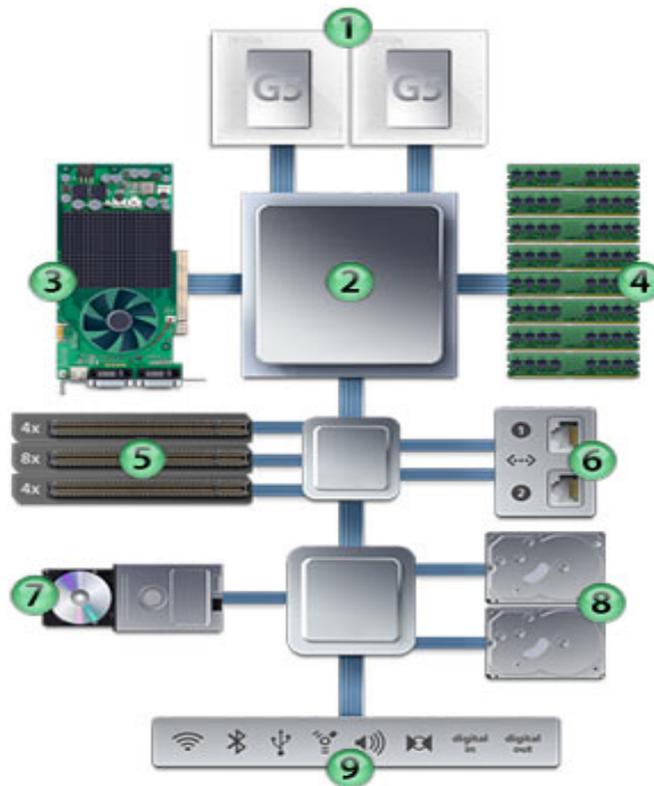
**Gráfico 8:** Ejemplo de flujograma panorámico



**Fuente:** <http://blomdys2.blogia.com/temas/diagramas-de-flujo.php>

- Formato arquitectónico: Describe el itinerario de ruta de una forma o persona sobre el plano arquitectónico del área de trabajo. El primero de los flujogramas es eminentemente descriptivo, mientras que los utilizados son fundamentalmente representativos.

**Gráfico 9:** Ejemplo de flujograma arquitectónico



**Fuente:** <http://blomdys2.blogia.com/temas/diagramas-de-flujo.php>

### 2.5.3.5. Símbolos utilizados en los diagramas de flujo

**Tabla No. 1:** Simbología

Significado	
 <p>Inicio / Fin</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se utiliza para representar el inicio o el fin de un algoritmo. También puede representar una parada o una interrupción programada que sea necesaria realizar en un programa.</li></ul>
 <p>Proceso</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se utiliza para un proceso determinado, es el que se utiliza comúnmente para representar una instrucción, o cualquier tipo de operación que origine un cambio de valor.</li></ul>
 <p>Entrada / salida</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es utilizado para representar una entrada o salida de información, que sea procesada o registrada por medio de un periférico.</li></ul>
 <p>Decisión</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es utilizado para la toma de decisiones, ramificaciones, para la indicación de operaciones lógicas o de comparación entre datos.</li></ul>
 <p>Conector</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es utilizado para enlazar dos partes cualesquiera de un diagrama a través de un conector de salida y un conector de entrada.</li></ul>
 <p>Documento</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es utilizado para representar la salida de información por medio de papeles impresos.</li></ul>

**Fuente:** Las Autoras

## 2.6. Control interno

### 2.6.1. Definición

El control interno es un proceso efectuado por la directiva, la administración y todo el personal de una empresa, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes áreas:

**Gráfico 10:** Áreas en las que, el control interno, busca el cumplimiento de objetivos



**Fuente:** Las autoras

De acuerdo al gráfico 9, el control interno, no es un fin o un objetivo, sino un proceso que ejecutan los individuos, a través de manuales de políticas y procedimientos, documentación de sustento, o formatos estándar, para dar una seguridad razonable del cumplimiento de los objetivos de una compañía.

### 2.6.2. Objetivos del control interno

1. La obtención de la información financiera oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión y el control.

2. Promover la obtención de la información técnica y otro tipo de información no financiera para utilizarla como elemento útil para la gestión y el control.
3. Procurar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y cualquier otro recurso de propiedad de la entidad.
4. Promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de sus objetivos y misión.
5. Asegurar que todas las acciones institucionales en la entidad se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias.

### **2.6.3. Elementos del control interno**

#### **2.6.3.1. Ambiente de control**

De acuerdo con la Norma Internacional de Auditoría No. 6, el ambiente de control significa la actitud global, conciencia y acciones de directores y administración respecto del sistema de control interno y su importancia en la entidad. El ambiente de control tiene un efecto sobre la efectividad de los procedimientos de control específicos.

Un ambiente de control fuerte, complementa los procedimientos de control específicos, pero no asegura, por sí mismo, la efectividad del sistema de control interno.

Los factores reflejados en el ambiente de control incluyen:

- La función del consejo de directores y sus comités. El ambiente de control puede verse afectado por la eficiencia de la administración, por lo que debe considerarse: el grado de independencia de la gerencia,

experiencia y prestigio de sus miembros, planteamiento ante la gerencia de cuestiones difíciles y su resolución, junto con los auditores internos y externos.

- Filosofía y estilo operativo de la administración. Integridad y valores éticos del personal encargado de crear, administrar y supervisar los controles.
- Estructura organizacional de la entidad y métodos de asignación de autoridad y responsabilidad.
- Sistema de control de la administración incluyendo la función de auditoría interna, políticas de personal, y procedimientos de segregación de deberes.

#### **2.6.3.2. Evaluación de riesgos**

Parte importante dentro del control interno, es la identificación de los eventos que podrían influir de manera negativa, en el cumplimiento de los objetivos de la compañía. Una compañía puede tener riesgos inherentes o de control, una vez identificados, la administración debe tomar medidas para gestionarlos, analizarlos y controlarlos, de manera que los riesgos identificados sean mitigados.

El análisis de los riesgos dentro de una organización, debe incluir al menos:

- a. La estimación de su importancia y/o efecto o trascendencia.
- b. La evaluación de la probabilidad y/o frecuencia de que ocurra.
- c. La estrategia para mitigarlos

La evaluación de riesgos debe realizarse de manera periódica dentro de la organización, mas aún, cuando se cuenta con indicios de cambios, como los que se detallan a continuación:

- Cambios en el entorno.
- Actualización de políticas internas
- Reorganizaciones o re-estructuraciones internas.
- Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Crecimiento de la compañía.
- Incursión en nuevos mercados, tratamiento de nuevos productos, etc.

### 2.6.3.3. Actividades de control

Son aquellas políticas y procedimientos, emitidos por la administración para lograr el cumplimiento de los objetivos de la compañía. Las políticas y procedimientos son de cumplimiento de todas las personas que conforman una organización, por lo que brindan medidas necesarias para afrontar los riesgos.

#### Clases de controles:

**Gráfico 11:** Clases de controles



**Fuente:** Las autoras

#### a) Manuales o automáticos

Los controles manuales, son aquellos que son ejecutados por el personal del área usuaria o de informática sin la utilización de herramientas

computacionales, son los más susceptibles a errores por ser sujetos al error humano.

Los controles automáticos o informáticos, son generalmente los incorporados en el software, llámense estos de operación, de comunicación, de gestión de base de datos, programas de aplicación, etc. Su riesgo de error disminuye por ser parte de un sistema informático.

b) Preventivos o correctivos

Los controles preventivos son mecanismos destinados a disminuir errores y, por tanto, reducir al mínimo la necesidad de acciones correctivas. Adicionalmente, dirigen y limitan las acciones de los empleados y gerentes por igual. Dentro de ellos se puede incluir: reglas, reglamentos, normas, procedimientos de reclutamiento y selección y los programas de capacitación.

Los controles correctivos por su parte, son mecanismos que tienen por objeto reducir o eliminar acciones o resultados indeseables y, por ende, conseguir el apego a los reglamentos y las normas de la organización.

c) Gerenciales o directivos

El control gerencial es responsabilidad de los altos niveles dentro de la empresa, generalmente recae en el Gerente General de la compañía, ya que son éstos los que llevan a cabo este tipo de control, y consiste en asegurarse de obtener los recursos necesarios y utilizarlos eficientemente en el logro de los objetivos de la organización.

Algunas características de los controles gerenciales son:

- Concentrar la acción en los programas o las unidades organizacionales.
- La información debe comparar lo planeado con lo realizado.
- Se encuentra inmerso en todas las actividades de la empresa.

- Es periódico, programado, rítmico.
- Debe ser íntegro

El control operativo es responsabilidad tanto los gerentes de nivel medio como de aquellos que realizan funciones de supervisión en los niveles inferiores o primer nivel. Es el proceso mediante el cual la organización se asegura de que las tareas específicas sean realizadas con efectividad.

#### **2.6.3.4. Sistemas de información y comunicación**

Se utilizan para identificar, procesar y comunicar la información al personal, de tal manera que le permita a cada empleado conocer y asumir sus responsabilidades. La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión; sin embargo, es importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente.

Los sistemas de comunicación deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.

Ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de éste resulta de gran

trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno. El personal debe saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de que manera deben comunicar la información relevante que generen.

Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto incluye una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal. La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, es la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados.

Llevándolo al área contable, el sistema de información se compone de los métodos y de los registros establecidos para incluir, procesar, resumir y presentar las transacciones y mantener la responsabilidad del activo, pasivo y patrimonio. El sistema de información, deberá:

- Identificar y registrar todas las transacciones válidas.
- Describir oportunamente las transacciones con suficiente detalle para poder clasificarlas e incluirlas en los informes financieros.

- Medir el valor de las transacciones de modo que pueda anotarse su valor monetario.

#### **2.6.3.5. Supervisión**

Mediante un monitoreo continuo efectuado por la administración se evalúa si los funcionarios realizan sus tareas de manera adecuada o si es necesario realizar cambios.

La gerencia monitorea el sistema de control revisando el output generado por las actividades regulares de control y realizando evaluaciones especiales. Las actividades regulares de control incluyen comparar los activos físicos con los datos registrados, seminarios de entrenamiento, y exámenes realizados por auditores internos y externos. Las evaluaciones especiales pueden ser de distinto alcance y frecuencia. Las deficiencias encontradas durante las actividades regulares de control son normalmente reportadas al supervisor a cargo; las deficiencias detectadas durante evaluaciones especiales son normalmente comunicadas a los niveles altos de la organización

La dirección debe velar por la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. La evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo es vital por parte de la administración, pues toda organización tiene áreas en desarrollo, donde los controles necesitan ser reforzados o reemplazados, debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las actividades continuas son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes.

En las evaluaciones puntuales, debe considerarse:

- Su alcance y frecuencia. Estos estarán determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.
- Que deben ser ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (autoevaluación), auditores internos (incluidas en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección), y auditores externos.
- Que constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman la disciplina apropiada y principios necesarios.
- Que responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.
- Que el nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad.

Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces. La administración debe velar porque se cumpla con un nivel adecuado de documentación, de manera que se aumente la eficiencia de la evaluación, y favorezca la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la

documentación requieren mayor rigor cuando se necesita demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:

- El alcance de la evaluación
- Las actividades de supervisión continuadas existentes.
- La tarea de los auditores internos y externos.
- Áreas o asuntos de mayor riesgo.
- Programa de evaluaciones.
- Evaluadores, metodología y herramientas de control.
- Presentación de conclusiones y documentación de soporte
- Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores.

**Gráfico No. 12: Modelo COSO**



**Fuente:** [http://www.abengoa.com/abengoa\\_ia\\_2008/ESPA/IRSC/13IRSC4\\_02.html](http://www.abengoa.com/abengoa_ia_2008/ESPA/IRSC/13IRSC4_02.html)

## **CAPÍTULO III**

### **EVALUACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS Y VENTAS DE MERCADERÍAS DE LA DISTRIBUIDORA AJ**

Con el fin de conocer el proceso que ejecuta la Distribuidora AJ para realizar las compras y ventas de su mercadería, sostuvimos entrevistas con las jefaturas de todos los departamentos de la empresa, y consultamos principalmente sobre las actividades que realizan ordinariamente. De esta manera, conoceríamos que áreas están involucradas en los procesos de compra-venta de mercadería. A continuación se presenta el resumen de las entrevistas realizadas a los jefes departamentales de la Distribuidora.

#### **3.1. Levantamiento de información referente a las actividades de los departamentos de la Distribuidora.**

<b>Departamento:</b>	Bodeguero
<b>Nombre:</b>	Carlos Plaza
<b>Cargo:</b>	Jefe de bodega
<b>Tiempo en el cargo:</b>	3 años
<b>Aplicaciones de IT:</b>	Sistema ALICE y Excel

#### **Principales funciones:**

- Realizar toma física de inventario
- Procesar la información para realizar los pedidos de mercadería
- Recibir el inventario
- Realizar la transferencia de la margarina caducada

## **Descripción de funciones:**

### 1. Realizar la toma física de inventario

El jefe de bodega realiza una toma física de inventarios al 100% de las bodegas de la Distribuidora todos los días viernes con el objetivo de conocer el nivel de existencias al cierre de la semana. Posteriormente, obtiene el reporte de inventarios a la fecha y determina diferencias, en caso de que existan.

En la toma física del inventario, participa únicamente el jefe de bodega. Es importante mencionar que al cierre del ejercicio económico, la Distribuidora realiza una nueva toma física, en la que se solicita la participación del departamento contable. Para la toma anual, se arman parejas de conteo agilizando de esta manera la ejecución del proceso. Posteriormente se determinan diferencias, si hubiera y se elabora el reporte respectivo.

### 2. Procesar la información para realizar los pedidos de mercadería

En base a la toma física de inventario elaborada cada semana, el jefe de bodega elabora el formato de pedido, el cual es un formato en Excel, aprobado por el proveedor de mercadería de la Distribuidora. En dicho formato se detalla los productos que se requieren para mantener niveles de stock que cubran la demanda de la Distribuidora. Es importante mencionar que el Sr. Plaza conoce por su experiencia los límites mínimos y máximos de stock, ya que no cuenta con reporte o directriz al respecto.

Posteriormente, el formato de pedido es enviado a la gerencia financiera para que revise, modifique y/o autorice el monto y tipo de requerimiento de mercadería. La gerencia financiera por su parte, coordina con la gerencia general, a fin de requerir la mercadería que abastezca la demanda proyectada.

Una vez que está listo el pedido, se lo vía por correo electrónico al proveedor para su despacho. El proveedor envía la mercadería los días sábados por la mañana con las respectivas facturas y guías de remisión.

### 3. Recepción de inventario

Los días sábados por la mañana llegan los camiones del proveedor para realizar los despachos de la mercadería solicitada por la Distribuidora. La mercadería es recibida por el personal de bodega quien recibe la factura y junto con el personal de logística descargan los camiones.

Conforme van realizando la descarga, el jefe de bodega va verificando que la mercadería descrita en la factura, tanto en concepto como cantidades, sean conformes con las unidades físicas realmente entregadas. Todas las inconsistencias son reportadas en las facturas, donde firman los despachadores del proveedor, en constancia y aceptación de las novedades.

Luego el departamento de bodega entrega la factura del proveedor al departamento de contabilidad para el registro y cargo al kárdex y sistema, de esta manera se registra el inventario ingresado a bodega y se reconoce la cuenta por pagar al proveedor.

### 4. Realizar la transferencia de la margarina caducada

La Distribuidora tiene como política recibir de sus clientes, la margarina que haya expirado a fin de reponerlas por nuevo inventario. El proceso inicia con la visita de los vendedores a los clientes. Cuando se presentan casos de margarina caducada, los vendedores llenan el formato de “cambio de producto” en el que se indica la cantidad de margarina que requieren cambiar.

Posteriormente, el vendedor entrega el formato de cambio de producto al bodeguero para que le entregue a los choferes las margarinas que deberán entregar al cliente. Adicionalmente, el vendedor registra la novedad del cambio en la guía de despacho del día siguiente, a fin de que el chofer conozca el lugar donde debe entregar la margarina. Cuando el chofer llega donde el cliente, intercambian la margarina vencida por el nuevo producto.

Al llegar el camión a la Distribuidora con la margarina vencida, ésta se almacena en cajas, separadas del resto de mercadería hasta completar una caja. Una vez

que se llena una caja se notifica al principal proveedor de la Distribuidora. De acuerdo a las políticas de dicho proveedor, la Distribuidora tiene un cupo para realizar devoluciones de mercadería de máximo el 1% del promedio de ventas de los últimos tres meses.

Cuando el proveedor entrega el nuevo pedido los despachadores traen una orden de cambio y se llevan las cajas con el producto expirado. Posteriormente, el proveedor envía una nota de crédito por el valor del producto cambiado.

### **Reportes a nivel gerencial**

El departamento de ventas no reporta directamente a las gerencias. La Distribuidora si maneja estadísticas de ventas, pero las mismas son emitidas por el departamento de facturación.

### **Manual de procedimientos**

De acuerdo a lo comentado por el Sr. Plaza, el departamento no cuenta con un manual de funciones ni procedimientos.

<b>Departamento:</b>	Contable
<b>Nombre:</b>	Lucía Alarcón
<b>Cargo:</b>	Contadora
<b>Tiempo en el cargo:</b>	3 años
<b>Aplicaciones de IT:</b>	ALICE y Excel
<b>Módulo:</b>	Contable

### **Principales funciones:**

1. Realizar los registros contables
2. Revisar el ingreso de dinero diario
3. Realizar el pago a proveedores

## Descripción de funciones:

### 1. Realizar los registros contables

La Srta. Alarcón es la encargada de registrar en el sistema informático-financiero ALICE, todas las operaciones que realiza la Distribuidora, en base a la documentación que las sustente. Los registros contables son impresos y firmados por la Srta. Alarcón. Posteriormente, todos los registros contables son revisados y aprobados por la gerencia financiera, junto con la revisión de los estados financieros mensuales.

### 2. Revisar el ingreso de dinero diario

Diariamente, la Srta. Alarcón concilia el efectivo que recibió la Distribuidora por concepto de los cobros de mercadería, para lo cual se lleva a cabo el siguiente proceso:

- Recibe por parte de los choferes de los camiones distribuidores las papeletas del depósito efectuado en el día, los cuales corresponden a las cobranzas que realizaron al despachar la mercadería en los clientes.
- Reciben por parte de los despachadores de mercadería las copias verdes de las facturas a clientes. Recibe las facturas vigentes, así como aquellas que hayan sido anuladas por rechazos en el pedido.
- Obtiene del sistema informático el reporte de cancelaciones del sistema. El reporte de cancelaciones, le permite conocer las facturas que se encontraban por cobrar y que fueron registradas como efectivizadas en el día. **(Anexo1)**
- Con la documentación mencionada la Srta. Alarcón procede a totalizar las papeletas de depósito que recibió por parte de cada camión. **(Anexo 2)**
- Luego, verifica con las copias de las facturas, el valor de efectivo que debió ser recaudado. Los vendedores incluyen dentro de las facturas cobradas la

leyenda “cancelado”, las facturas por cobrar a crédito, son firmadas por los clientes, en aceptación de la responsabilidad de pago.

- Concilia el valor depositado con el valor que debió ser recuperado. Las diferencias son asumidas por los choferes.
- Luego verifica que las facturas que hayan sido registradas como recuperadas en el sistema, sean aquellas que efectivamente fueron cobradas, de acuerdo con las copias de las facturas.

### 3. Realizar el pago a proveedores

La Distribuidora cuenta con su único proveedor de mercadería, al que se le cancela todos los lunes con cheques post-fechaos, de acuerdo al vencimiento de las facturas por pagar. Los cheques son elaborados por la contadora, generalmente los viernes y se entregan los lunes a la gerencia financiera, para que proceda con la revisión, autorización y firma de los mismos.

Adicionalmente, la Srta. Alarcón, al finalizar la semana prepara una hoja en la que detalla las facturas pendientes de pago menos las retenciones en la fuente aplicables. De igual manera se detallan las notas de crédito que haya emitido el proveedor, si hubieren, y se determina el total a pagar.

Cuando llega el representante del proveedor, se le entregan los cheques por el valor determinado a pagar y firma la hoja que preparó la Srta. Alarcón. Adicionalmente, el proveedor deja un recibo del valor recibido con la copia de la hoja resumen del valor a pagar y el recibo del proveedor, se procede a la contabilización del pago. **(Anexo 3)**

En el caso de pago a proveedores por suministros o mantenimiento de oficina, los pagos se realizan los días viernes, previa aprobación y autorización de la gerencia financiera.

Todos los pagos proveedores se realizan con cheques cruzados, los cuales son elaborados por la Srta. Alarcón y revisados, autorizados y firmados por la gerencia financiera o general. La Distribuidora mantiene registradas dos firmas autorizadas en las instituciones financieras; pero no tienen requisito de ser conjuntas. La chequera es custodiada por la contadora.

Todos los proveedores, se acercan a las oficinas de la Distribuidora para realizar los cobros de sus facturas.

### **Manual de procedimientos**

De acuerdo a lo comentado por la Srta. Alarcón, el departamento no cuenta con una manual de funciones ni procedimientos.

<b>Departamento:</b>	Administración – Recursos Humanos
<b>Nombre:</b>	María del Carmen León
<b>Cargo:</b>	Jefa administrativa – recursos humanos
<b>Tiempo en el cargo:</b>	1.5 años
<b>Aplicaciones de IT:</b>	Alice - Excel

### **Principales funciones:**

#### **Con relación al efectivo**

1. Recepción de cobros en efectivo realizados por vendedores
2. Coordinación de envío de depósito
3. Revisión del dinero depositado diariamente
4. Ingreso al sistema de notas de crédito

#### **Otras**

5. Pago a proveedores menores
6. Relaciones comerciales con clientes

## **Descripción de funciones:**

### 1. Recepción de cobros en efectivo realizados por vendedores

La Distribuidora cuenta con vendedores, que realizan cobros a sus clientes al momento de tomar los pedidos, aunque no son muchos los casos. Diariamente, dichos vendedores, llegan con los cobros efectuados en efectivo y le entregan a la Sra. León el dinero junto con la copia de la factura recaudada.

La Sra. León verifica que el valor recaudado sea exacto con el valor por cobrar según la factura, de ser así, emite un comprobante de recepción de dinero y firma evidenciando su conformidad.

La copia de la factura junto con el comprobante de recepción de dinero se envía al departamento de crédito para que proceda con la baja de la cuenta por cobrar en el sistema contable. El dinero es enviado a depósito a primera hora del día siguiente.

### 2. Coordinación de envío de depósito

Al finalizar la tarde, los vendedores entregan a la Sra. León el efectivo y cheques recibido por cobros a clientes. La Sra. León emite un comprobante de recepción de dinero a cada vendedor. Luego totaliza los comprobantes de recepción de dinero y verifica que los comprobantes concilien con el dinero en caja (efectivo y cheques).

A primera hora del día siguiente, la Sra. León entrega el dinero al mensajero para depósito en cuenta de la Distribuidora.

### 3. Revisión del dinero depositado diariamente

La Sra. León recibe de contabilidad el formato de conciliación de efectivo en el cual verifica que dicha revisión haya sido correcta. De ser así, envía la documentación al departamento contable, para que efectúe la contabilización de los cobros realizados.

4. Ingreso al sistema de notas de crédito

La Distribuidora otorga descuentos a sus clientes mayoristas por pronto pago, es decir, por pago en fechas anteriores a la establecida como vencimiento en la factura. Cuando se dan estos casos, los choferes notifican por radio la novedad a la Sra. León, quien realiza el cálculo del descuento – generalmente el 1% sobre el subtotal de la factura – y le informa al chofer el valor a cobrar al cliente. El chofer evidencia el nuevo descuento en la copia de la factura y solicita la firma del cliente para constancia.

Por su parte la Sra. León registra en su agenda la novedad del descuento por pronto pago otorgado al mayorista. Posteriormente, la Sra. León ingresa al sistema y elabora la nota de crédito por el descuento otorgado, la imprime, verifica que el valor de la misma y la referencia sean correctas y la envía a contabilidad para su archivo.

5. Pagos a proveedores menores

En ciertos casos, la Distribuidora incurre en gastos por reparaciones o mantenimientos menores, a los cuales se les cancela sus servicios o productos en efectivo. Para este proceso, la Sra. León recibe de contabilidad la información referente al monto a cancelar junto con la factura, luego el proveedor se acerca a las oficinas de la Distribuidora y se le realiza el pago en efectivo. El dinero es tomado de las recaudaciones del día, por lo que al realizar la conciliación del efectivo recaudado, se descuenta este tipo de pagos.

6. Relaciones comerciales con clientes

La Sra. León, nos informó que en algunas ocasiones se relaciona de manera directa con los clientes, a fin de resolver problemas de tardanza en la recuperación de la cartera, o solución de algún inconveniente que se haya podido generar.

### **Reportes a nivel gerencial**

1. Cuadros de caja chica

### **Manual de procedimientos**

De acuerdo a lo comentado por la Sra. León, ella no cuenta con manual que dirija cada uno de los procesos que ejecuta diariamente.

<b>Departamento:</b>	Ventas
<b>Nombre:</b>	Verónica Flores
<b>Cargo:</b>	Supervisora de ventas
<b>Tiempo en el cargo:</b>	3 años 8 meses
<b>Aplicaciones de IT:</b>	ALICE
<b>Módulo:</b>	Ventas

### **Principales funciones:**

1. Punto de encuentro
2. Visita a clientes
3. Carga de pedidos

### **Descripción de funciones:**

1. Punto de encuentro

Todas las tardes, el supervisor de ventas comunica a toda la fuerza de ventas el lugar donde se efectuará el punto de encuentro el día siguiente, ya sea en oficina o exteriores. En los puntos de encuentro se coordina promociones, y se alista el material publicitario que se dejará en cada punto de venta.

## 2. Visita a clientes

Todos los días los vendedores salen a visitar a sus clientes, y concurren a un cliente cada ocho días. Cada vendedor tiene una ruta asignada y su cartera de clientes a la que debe atender y para identificarse ante ellos, poseen una credencial de la Distribuidora.

Para realizar la toma de pedidos, los vendedores manejan blocks de “Notas de pedidos” el cual es un formato que cuenta con la descripción de todos los productos que vende la Distribuidora y un espacio para colocar la cantidad solicitada, esto brinda mayor agilidad al tomar el pedido. **(Anexo 4)**

La Srta. Flores, nos comentó que existen casos en los que no se cuenta con notas de pedido, por lo que los requerimientos de clientes se llevan en libretas de apuntes.

## 3. Carga de pedidos

Luego de visitar a los clientes durante la mañana, llegan a la Distribuidora, donde acuden al staff de ventas, para realizar la carga de pedidos. Para ello, ingresan al sistema Alice con el usuario y clave personal. Luego ingresan al módulo de ventas, opción “toma de pedidos”, donde se les genera una pantalla en la cual ingresan todos los pedidos de cada uno de los clientes y finalmente, guardan cada pedido.

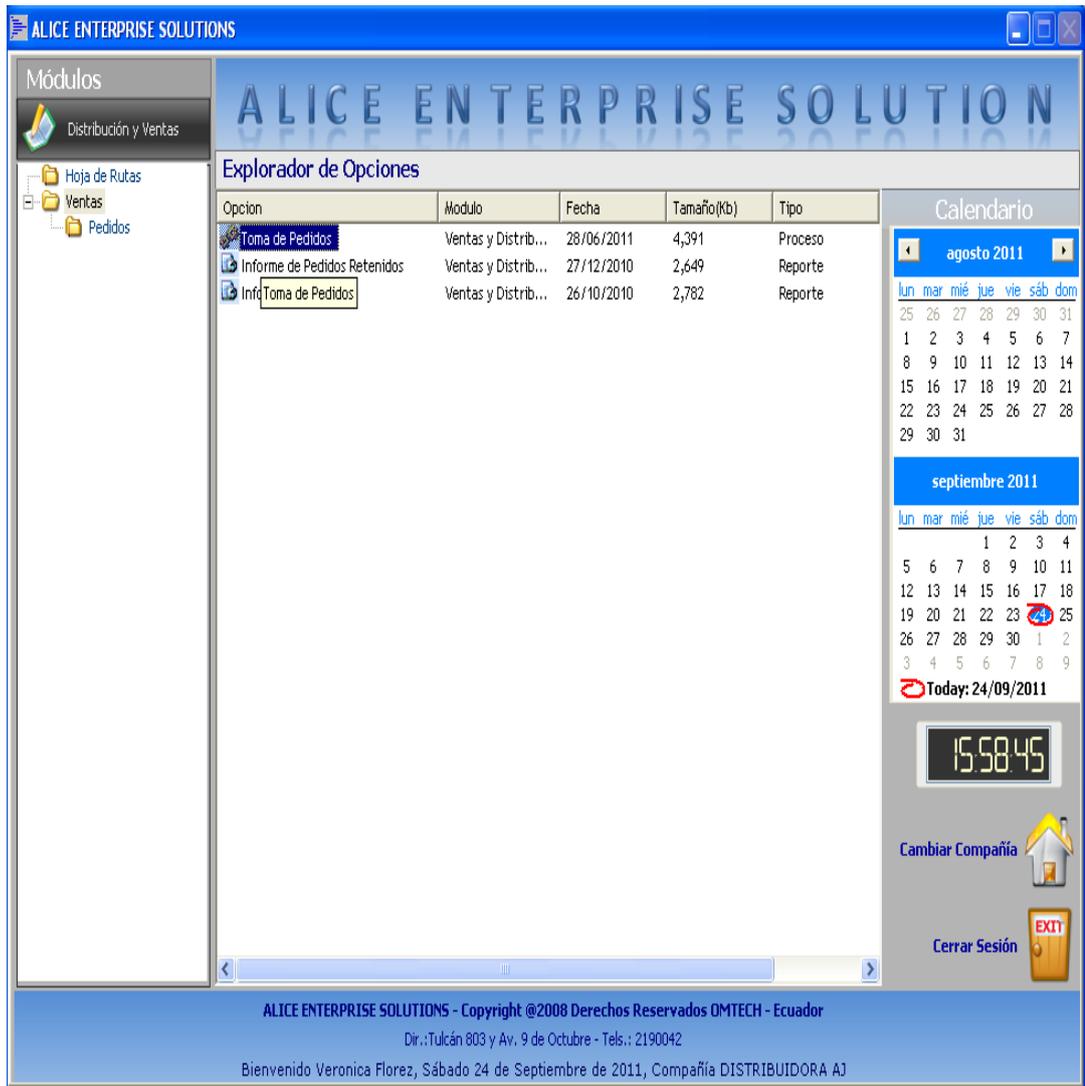
A continuación detallamos los pasos a seguir en el programa de la Distribuidora:

### a) Ingreso al sistema

Módulo: Ventas

Opción: Toma de pedidos

**Gráfico No. 13:** Pantalla de ingreso al sistema de la Distribuidora



**Fuente:** Sistema contable de la Distribuidora AJ

b) Aparece la ventana donde cada vendedor ingresa el pedido por cada cliente

**Gráfico 14:** Ingreso de vendedores al sistema

**Toma de Pedidos** DISTRIBUIDORA AJ

Fecha: 24/09/2011 Cliente: D00025 OROZCO ROBERTO No. Pedido: ..

Bod. Det.: 10 PRODUCTOS TERI T.Doc.: Pedido Tipo Ped.: Ventas Reservar Inventario Moneda: DOLARES

Concepto: Pedido CLIENTE: OROZCO ROBERTO FECHA: 24/09/2 Saldo Ven. Saldo x Ven. Cupo Disp.: 0.00

Lista Precio: 0001 Lista Tiendita Canal: SR SMALL RETAIL Subcanal: TB TIENDA BASICA

PROYECTO: ..

Atención: .. Term.Pago: 99 CONTADO Imprimir sólo items con reserva  
Mostrar pedidos factu. parcialmente

Items	Descripción	Precio(Unid.)	Cant. (CJ)	Cant. (UN)	% Desc.	Total	Tipo Cod. Regalo Prod.
225115	LUX JAB SORPRENDEME 16X3X125GR	1.601400	0.0000	1.0000	0.00	1.60	PED
86620	BONELLA MARG VITAL SCH 6X20X50GR	0.232600	0.0000	20.0000	0.00	4.65	PED
187797	DEJA LAVA PLATOS FLORAL 30X250GR	0.367200	0.0000	3.0000	0.00	1.10	PED
		0.000000	0.0000	0.0000	0.00	0.00	PED

**Datos del Item**  
Nombre: DEJA LAVA PLATOS FLORAL 30X250GR Fec.Com. 24/09/2011 Stock Real: 4,237.00 Factor: 30.00 un Pre: 0.37  
Peso: 250.000 Volumen: 250.00 e.Com. 0.360 Stock Bodegas: 10 -- 4,237.0000 --(Stk.R.:4,237.0000) --  
Util. Max.: 30.000 Util Min.: 10.000 Ult.Costo: 0.325 Ult.Prov.: HPF-UNILEVER ANDINA

Unidades: 2125,000000 Sin referencia

Excluir IVA en items bajo este criterio  
 Dias de gracia en vencimientos

Comentario: ..

Vendedor Asign.:  
Cod. D011 FLOREZ ARCENTALES YERONICA

Recargos	Desc. Gral./Parametros	Otros Conceptos	Subtotal S/D:	7.35
Seguro Trans. %:	0.0000	<input checked="" type="checkbox"/> Neto	Descuento:	0.00
			Subtotal:	7.35
			I.V.A.:	0.32
			Neto:	7.68

**Fuente:** Sistema contable de la Distribuidora AJ

### Reportes a nivel gerencial

El departamento de ventas no reporta directamente a las gerencias. La Distribuidora si maneja estadísticas de ventas, pero las mismas son emitidas por el departamento de facturación.

### Manual de procedimientos

De acuerdo a lo comentado por la Srta. Flores, el departamento no cuenta con una manual de funciones ni procedimientos.

<b>Departamento:</b>	Facturación
<b>Nombre:</b>	Anthony Luna
<b>Cargo:</b>	Facturador
<b>Tiempo en el cargo:</b>	2 años
<b>Aplicaciones de IT:</b>	ALICE
<b>Módulo:</b>	Facturación

**Principales funciones:**

1. Emitir las facturas a clientes
2. Emitir las estadísticas de ventas

**Descripción de funciones:**

1. Emitir las facturas a clientes

Para iniciar el proceso de facturación, los vendedores previamente debieron cargar el pedido que les realizaron los clientes. Luego el Sr. Luna debe realizar la liberación del pedido, para lo cual ingresa al sistema, módulo ventas, en el cual coloca el código del vendedor y aparecen los pedidos cargados.

Hay una opción denominada “Liberar pedido”, en la cual se da paso a que se le siga facturando a un cliente. En caso de que el cliente mantenga facturas pendientes de cobro, el Sr. Luna, solicita al departamento de contabilidad que analice el caso y libere el pedido de ser posible.

Luego el Sr. Luna va a la opción de “facturación por lote”. En la opción de facturación por lote se selecciona los pedidos que ha cargado cada vendedor, y se le asigna un número de factura interna, el cual difiere del número de factura que se encuentra pre-impreso en los blocks de facturas autorizadas por el Servicio de Rentas Internas, como se muestra en el siguiente gráfico:

**Gráfico 15: Facturación**

**Fuente:** Sistema contable de la Distribuidora AJ

Una vez que se asignó el número de factura interna, se continúa con la asignación de guías de despacho, mediante las cuales se asigna el pedido que entregará cada camión. La Distribuidora, carga cada camión con el pedido de tres vendedores establecidos permanentemente, de esta manera se estipularon en años anteriores las rutas que deben seguir tanto los vendedores, como los camiones distribuidores.

**Gráfico 16:** Asignación guía de despacho

Inventarios - Asignación de Guías de Despacho - Año: 2011

**Asignación de Guías de Despacho** DISTRIBUIDORA AJ

Rango de Fecha: Inicial: 24/09/2011 Final: 24/09/2011 Entrega: 24/09/2011 Movimiento: FACTURA Ruta Distrib. Principal: RD2000 GUASMO 02 Últ. No. Guía: 13448

Bodega: Desde: 10 PRODUCTOS TERMINADOS Cientes: Desde: D00001 VILMA VARGAS Hasta: D04349 CASTILLO MONTERO JOSUE

Todas  Todas  Todas

Sel. Rutas Distribución  Sel. Rutas de Venta

RD2000 - GUAASMO 02

R1D0002 - VEN JUEVES 6  
 RD017 - VEN VIERNES 6  
 RUTAAJ - VEN MIERCOLES Y S

Buscar Pedidos

Documentos				Detalle de la Planificación					
Sel.	CodRuta	Ruta	Bod. Tipo Doc.	Num. Doc.	Fec. Doc.	Cod.Cliente	Nombre Cliente	Cod.Camión	Nombre Camión
<input checked="" type="checkbox"/>	RD017	VEN VIERNES 6	10 FAC	296836	24/09/2011	D00007	GUSQUE LARA CESAR ISA	D004	CAMION MAYORIS
<input checked="" type="checkbox"/>	R1D0002	VEN JUEVES 6	10 FAC	296837	24/09/2011	D00076	DANIEL MAGALLANES	D004	CAMION MAYORIS
<input checked="" type="checkbox"/>	RUTAAJ	VEN MIERCOLES	10 FAC	296838	24/09/2011	D00364	LEON GISELA	D004	CAMION MAYORIS
<input checked="" type="checkbox"/>	RUTAAJ	VEN MIERCOLES	10 FAC	296839	24/09/2011	D00895	TUAREZ AVILA INES	D004	CAMION MAYORIS
<input checked="" type="checkbox"/>	RUTAAJ	VEN MIERCOLES	10 FAC	296844	24/09/2011	D01437	CAMPOVERDE MOLINA BL	D004	CAMION MAYORIS
<input checked="" type="checkbox"/>	RUTAAJ	VEN MIERCOLES	10 FAC	296832	24/09/2011	D01633	ORRALA TORRES GEOVAN	D004	CAMION MAYORIS
<input checked="" type="checkbox"/>	RUTAAJ	VEN MIERCOLES	10 FAC	296816	24/09/2011	D01634	ALVARADO ROMAN WILME	D004	CAMION MAYORIS
<input checked="" type="checkbox"/>	RUTAAJ	VEN MIERCOLES	10 FAC	296845	24/09/2011	D01748	DOMINGUEZ DE FUENTE J	D004	CAMION MAYORIS
<input checked="" type="checkbox"/>	RUTAAJ	VEN MIERCOLES	10 FAC	296834	24/09/2011	D01769	PAGUAY EDISON	D004	CAMION MAYORIS
<input checked="" type="checkbox"/>	RUTAAJ	VEN MIERCOLES	10 FAC	296846	24/09/2011	D01769	PAGUAY EDISON	D004	CAMION MAYORIS
<input checked="" type="checkbox"/>	RUTAAJ	VEN MIERCOLES	10 FAC	296847	24/09/2011	D01769	PAGUAY EDISON	D004	CAMION MAYORIS

Camión: D004 CAMION MAYORISTAS

Conductor: 10	MAYORISTA	Nuevo	TOTALES:	Neto: 5,361.33	Estibas: 0	Peso (Kl.): 1,430.88	Volumen (Und): 1,417,238.00
Estibas: 3	Peso: 6 Kl.	Vol: 20 Und	Nro. de Facturas en Guía:		35		

**Fuente:** Sistema contable de la Distribuidora AJ

Al asignar la guía de despacho, el sistema programa la ubicación de los pedidos en los camiones y asigna y el número del camión que llevará cada pedido. Una vez que se asigna la ruta y camión de cada pedido, el sistema genera un número de Orden de Despacho.



## Gráfico 18: Impresión por lotes

**Inventarios - Impresión de Facturas, Guías y Cargamentos de Camión - Año: 2011**

**Impresión por Lote** DISTRIBUIDORA AJ

**Rango de Guías**  
 Inicial: 13449    Secuencial:   
 Final: 13449    Secuencial:

**Imprimir**  
 Facturas de Preventa     Guía de Despacho  
 Facturas de Autoventa     Cargamento de Camión  
 Ambas     Devoluciones

Imprimir Saldos en Facturas  
 Excluir cheques posfechados  
 Cargamento agrupado por:

**Facturas**

N°	Guía	Ruta	Bod	Fecha	Tipo	Número	Cliente	Nombre	Moneda	Neto
1	13449	RUTAAJ	10	24/09/2011	FAC	296812	D02583	VACO UMANANTE ANA FELICITA	DOLARES	18.82
2	13449	RUTAAJ	10	24/09/2011	FAC	296813	D02787	PEÑARANDA TORRES MARIA DELFINA	DOLARES	10.71
3	13449	RUTAAJ	10	24/09/2011	FAC	296814	D01895	CARANQUI MASACELA LIDIA DELIA	DOLARES	39.13
4	13449	RUTAAJ	10	24/09/2011	FAC	296815	D04116	PEREZ CHONGO ALEXANDRA ELIZABET	DOLARES	13.57
5	13449	RUTAAJ	10	24/09/2011	FAC	296816	D01634	ALVARADO ROMAN WILMER JOSE	DOLARES	28.76
6	13449	RUTAAJ	10	24/09/2011	FAC	296817	D02903	VALDEZ BARRE DARWIN	DOLARES	14.03
7	13449	RUTAAJ	10	24/09/2011	FAC	296818	D02848	GONZALES LOJANO LAURA MARIA	DOLARES	1.82
8	13449	RD017	10	24/09/2011	FAC	296819	D01782	ALVARO DUNCAN DIANA YVONNE	DOLARES	5.46
9	13449	R1D0002	10	24/09/2011	FAC	296820	D01916	ROSALES LUCAS BRENDA ELIZABETH	DOLARES	1.62
10	13449	R1D0002	10	24/09/2011	FAC	296821	D01949	PALMA PALMA CLAUDIO PEDRO	DOLARES	1.62
11	13449	R1D0002	10	24/09/2011	FAC	296822	D02004	PAZ SOTO DORA	DOLARES	1.82
12	13449	R1D0002	10	24/09/2011	FAC	296823	D02032	CANDO ARROBA MAICA KARINA	DOLARES	5.46
13	13449	RD017	10	24/09/2011	FAC	296824	D02161	TOVAR DE HERRERA MAYRA IBONNE	DOLARES	5.46
14	13449	R1D0002	10	24/09/2011	FAC	296825	D02283	JOSE MENDEZ	DOLARES	1.82
15	13449	RD017	10	24/09/2011	FAC	296826	D02329	ZUÑIGA ALVARADO ROSA PIEDAD	DOLARES	1.82
16	13449	RD017	10	24/09/2011	FAC	296827	D02356	GAIBOR ABRIL ADELA	DOLARES	2.82

Total Neto: 5,361.31

DISTRIBUIDORA AJ - Operador: 87 ANTHONY LUNA    NUM MAY 3:27:49 pm

**Fuente:** Sistema contable de la Distribuidora AJ

Para imprimir las facturas, se coloca el número de la guías de despacho que nos proporcionó el sistema anteriormente. Luego, habilitamos las opciones de impresión de guía de despacho y cargamento camión y se procede a la impresión de documentos. **(Anexos 5 y 6)**

La guía de despacho es enviada a bodega, el cargo camión se envía a logística para que al finalizar la tarde, los camiones queden abastecidos para las entregas del día siguiente. Las facturas se imprimen en cuatro ejemplares, original y tres copias.

Las facturas original y copia verde, se envían al departamento de crédito y cobranza, para coordinar su envía a los clientes y las copias amarilla y rosadas, permanecen en el departamento de facturación para su respectivo archivo.

2. Emitir las estadísticas de ventas

La Distribuidora debe reportar de manera semanal, a su proveedor principal, las ventas que se han realizado, detallando las cajas vendidas, el valor, la marca y descripción del producto. Adicionalmente, la Distribuidora envía a su principal proveedor, un registro de todos los módulos del sistema informático en formato zip.

**Reportes a nivel gerencial**

El departamento reporta semanalmente las estadísticas de ventas a la gerencia.

**Manual de procedimientos**

De acuerdo a lo comentado por el Sr. Luna, el departamento no cuenta con una manual de funciones ni procedimientos.

<b>Departamento:</b>	Bodeguero
<b>Nombre:</b>	Carlos Plaza
<b>Cargo:</b>	Jefe de bodega
<b>Tiempo en el cargo:</b>	3 años
<b>Aplicaciones de IT:</b>	ALICE

**Principales funciones:**

1. Despacho de mercadería a camiones
2. Revisión de camiones al retorno para verificación de devoluciones
3. Registrar devoluciones en el sistema

**Descripción de funciones:**

1. Despacho de mercadería a camiones  
Todos los días por la tarde, el personal de bodega recibe del personal de facturación el formato de “cargo camión”, en la base a la cual identifican la

mercadería que deben entregar a cada camión. La Distribuidora tiene como política dejar cargados los camiones por la tarde, para que al día siguiente, salgan directo al proceso de distribución.

Una vez que el bodeguero realiza la entrega total de la mercadería a los camiones, el personal del camión firma la guía de despacho, para dar constancia de los productos que recibieron.

2. Revisión de camiones al retorno para verificación de devoluciones

Cuando llegan los camiones al final de la tarde, los despachadores entregan a bodega la mercadería que fue devuelta por los clientes, ya sea que porque ya no era requerida por el cliente, o porque el cliente no estaba, o porque no tenía el dinero para recibir la mercadería.

Los despachadores que recibieron devoluciones de sus clientes, escriben la novedad en la copia de la factura. Cuando llegan a la planta entregan a bodega la mercadería y la copia de la factura. El jefe de bodega constata la exactitud de la mercadería devuelta y de estar conforme, firma la copia de la factura, en aceptación de la novedad.

3. Registrar devoluciones en el sistema

La copia de la factura con la novedad de la devolución, firmada por el jefe de bodega, es enviada al departamento contable, donde la contadora, registra en el sistema la devolución recibida, de esta manera, se carga nuevamente al inventario de mercadería disponible para la venta.

**Reportes a nivel gerencial**

El departamento de ventas no reporta directamente a las gerencias. La Distribuidora si maneja estadísticas de ventas, pero las mismas son emitidas por el departamento de facturación.

### **Manual de procedimientos**

De acuerdo a lo comentado por el Sr. Plaza, el departamento no cuenta con un manual de funciones ni procedimientos.

<b>Nombre:</b>	Alexandra Campozano
<b>Cargo:</b>	Jefa de crédito y cobranza
<b>Tiempo en el cargo:</b>	3 años
<b>Aplicaciones de IT:</b>	ALICE

### **Principales funciones:**

1. Cancelación de facturas en el sistema (registro de recaudaciones)
2. Envío de facturas para cobro al día siguiente
3. Registra las devoluciones (notas de crédito a clientes)
4. Realizar gestiones de cobro
5. Realizar el análisis de antigüedad de cartera
6. Recibir y analizar solicitudes de crédito

### **Descripción de funciones:**

1. Cancelación de facturas en el sistema (registro de recaudaciones)

Diariamente, la Distribuidora recibe recaudaciones por parte de los clientes. Las personas encargadas de cobranza son los choferes de los camiones distribuidores (departamento de logística). A partir de las 13h00, empiezan a regresar a las oficinas de la Distribuidora los choferes, luego de haber cumplido con las entregas de mercadería, recaudación y depósito de valores en las instituciones financieras locales.

Cada chofer entrega al departamento de crédito y cobranza la copia verde de las facturas junto con el comprobante de depósito. La Srta. Campozano realiza la segregación de las copias de las facturas de la siguiente manera:

- Facturas firmadas por los clientes (quiere decir que son facturas por cobrar a crédito, 8 días)
- Facturas con la leyenda “cancelado” o cortadas sobre las firmas (quiere decir que son facturas recaudadas).

Posteriormente, la Srta. Campozano, realiza la conciliación del dinero depositado, para lo cual totaliza el valor de las papeletas depósito versus el monto de las facturas enviadas a cobro, más las facturas de las cuales se entregó mercadería y se recaudó el dinero el mismo día. Realizada esta operación, la Srta. Campozano determina los faltantes y/o sobrantes, los cuales son asumidos por el chofer del camión.

Luego de haber conciliado el dinero recaudado, la Srta. Campozano da de baja en el sistema las facturas recaudadas. Posteriormente, el departamento de crédito y cobranza entrega al departamento de contabilidad la conciliación efectuada junto con las copias de las facturas recaudadas y las papeletas de depósito. Las facturas por cobrar (copia verde), se mantienen en el departamento de crédito, y se archivan en las carpetas de cada vendedor.

El departamento de contabilidad revisa que los cobros registrados en el sistema concilien con las facturas entregadas por el departamento de crédito y cobranza. Finalmente, el departamento de contabilidad imprime el reporte “Informe de depósito”, en el que se resume los cobros de los clientes, la fecha, # de depósito y el valor total, el cual se adjunta al registro contable.

## 2. Envío de facturas para cobro al día siguiente

Al finalizar la tarde, la Srta. Campozano, revisa cada una de las carpetas de los vendedores, para obtener las facturas que deban cobrarse al día siguiente.

Posteriormente, arma tres grupos de facturas (uno para cada chofer, cada chofer tiene una ruta asignada) y las cuales se dejan sobre un escritorio ubicado en el departamento de ventas de la Distribuidora. Elabora un detalle en Excel

mediante el cual deja constancia de las facturas que envió al cobro, sin embargo este detalle es interno para ella.

Cada mañana los choferes, acuden al departamento de ventas y recogen las facturas asignadas a sus rutas; sin embargo, no dejan firmado un detalle o constancia de haber recibido los documentos.

3. Registra las devoluciones (notas de crédito a clientes)

El departamento de crédito recibe las facturas sobre las cuales se registraron devoluciones de pedidos parciales o totales. Las facturas que tienen devoluciones se identifican debido a que, cuando regresan los camiones a la Distribuidora, los despachadores entregan la mercadería devuelta en bodega, quienes verifican que las cantidades reportadas en las facturas como devueltas, concilien con la entregada físicamente, de ser así, el bodeguero coloca su visto bueno.

Una vez que la Srta. Campozano recibe las facturas con devoluciones, verifica que cuenten con la aprobación del departamento de bodega, y en base a dicha verificación, ingresa en el sistema una Nota de Crédito interna. Por cada factura que presente devoluciones, se elabora una nota de crédito. Las facturas con devoluciones junto con las notas de crédito pasan al departamento de crédito para su respectivo archivo.

4. Realizar gestiones de cobro

Cuando el departamento de crédito posee facturas con dificultad para cobrar, la Srta. Campozano, programa visitas a los clientes a fin de persuadir al cliente para que pague o llegue a un convenio de pago. Es importante mencionar que la Distribuidora no suele experimentar problemas de incobrabilidad de cartera.

## 5. Recibir y analizar solicitudes de crédito

En algunos casos, los vendedores al visitar diariamente a sus clientes, reciben solicitudes para acceder a crédito en la Distribuidora, siendo así, a la visita siguiente, el vendedor le lleva al cliente el formato de “Solicitud de crédito”, al finalizar la tarde, el vendedor entrega la solicitud elaborada por el cliente al departamento de crédito y cobranza. (**Anexo 7**)

La Srta. Campozano, revisa la solicitud y la envía a revisión y aprobación de la gerencia operativa. De tener una respuesta favorable, se ingresa a la base de datos de clientes a los que se les concede crédito de 8 días.

### **Observaciones:**

Durante nuestra entrevista conocimos adicionalmente que:

- La Distribuidora no cuenta con un análisis de antigüedad de cartera
- Sólo otorgan un crédito máximo de 8 días a las tiendas, y 15 a 20 días a los mayoristas.

### **Reportes a nivel gerencial**

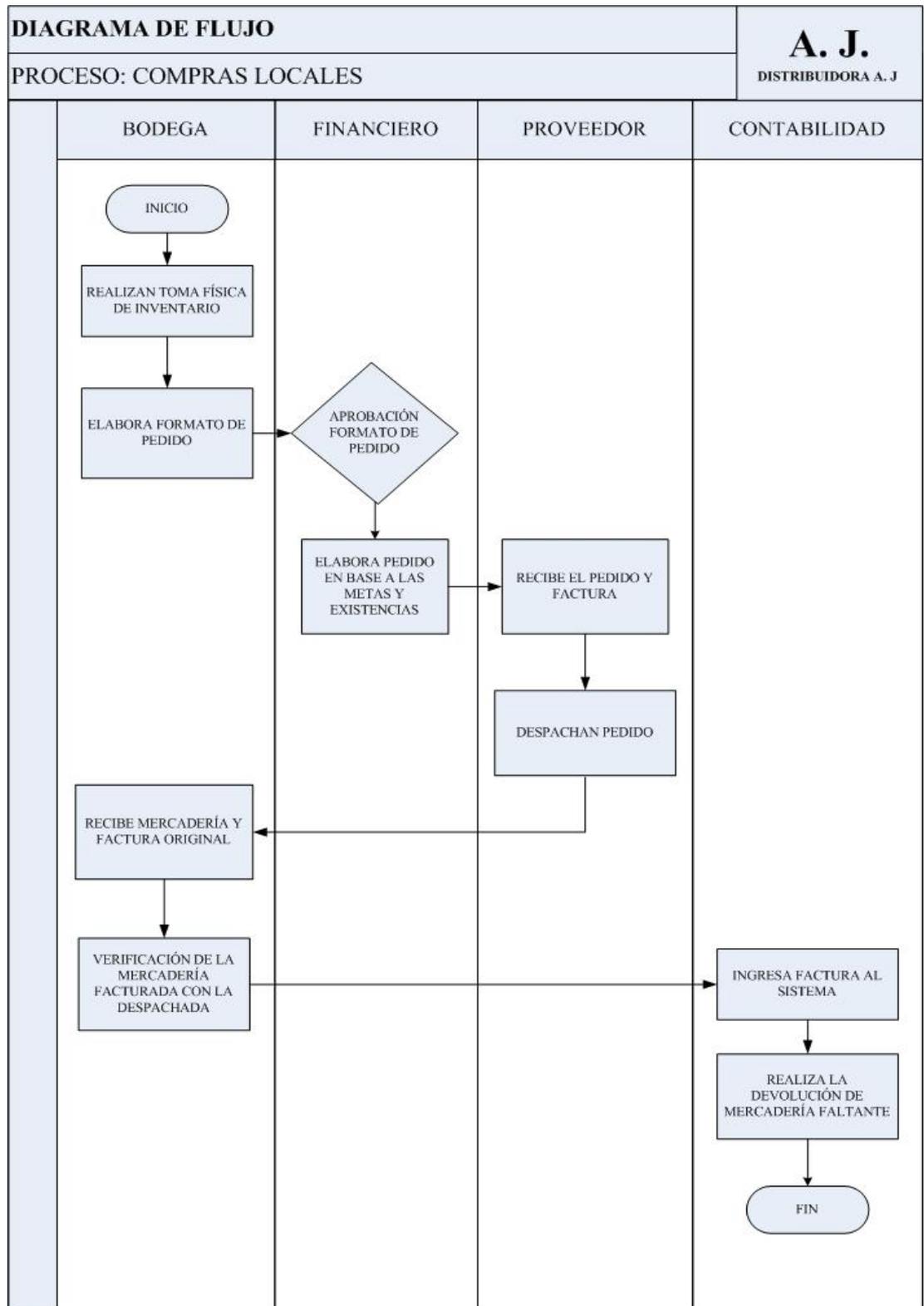
El departamento no elabora reportes especiales o periódicos para la administración.

### **Manual de procedimientos**

De acuerdo a lo comentado por la Srta. Campozano, el departamento no cuenta con una manual de funciones ni procedimientos.

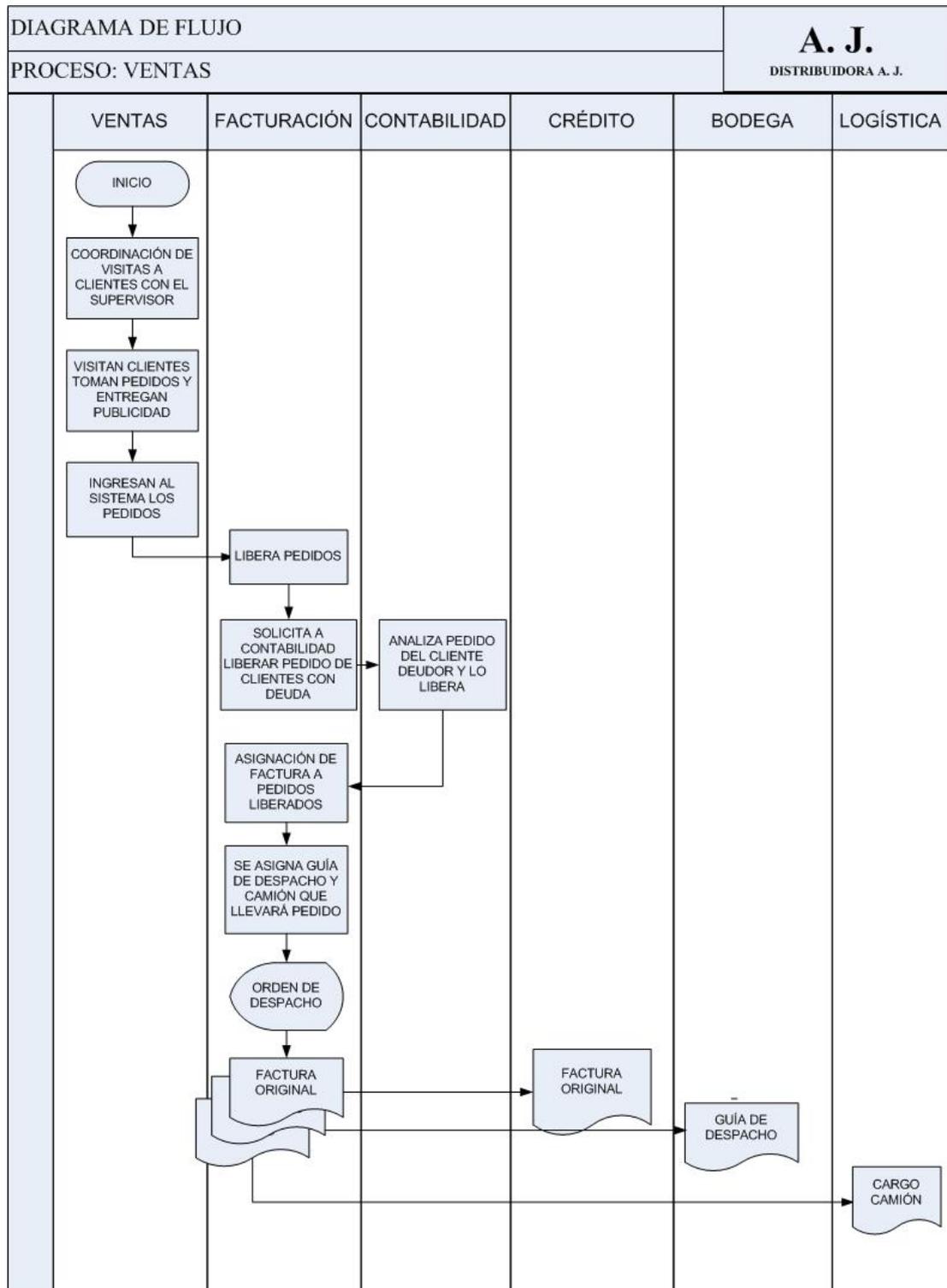
Con el conocimiento que poseemos de las operaciones que ejecuta la Distribuidora diariamente para realizar las compras y ventas de mercaderías, elaboramos los diagramas de flujo con el objetivo de observar más fácilmente la realidad operativa de la empresa. A continuación se presentan el flujo de compras y ventas de mercadería, elaborado a partir del levantamiento de información que se realizó en la Distribuidora.

**Gráfico 19:** Flujo del proceso que ejecuta la Distribuidora para la compra de mercadería



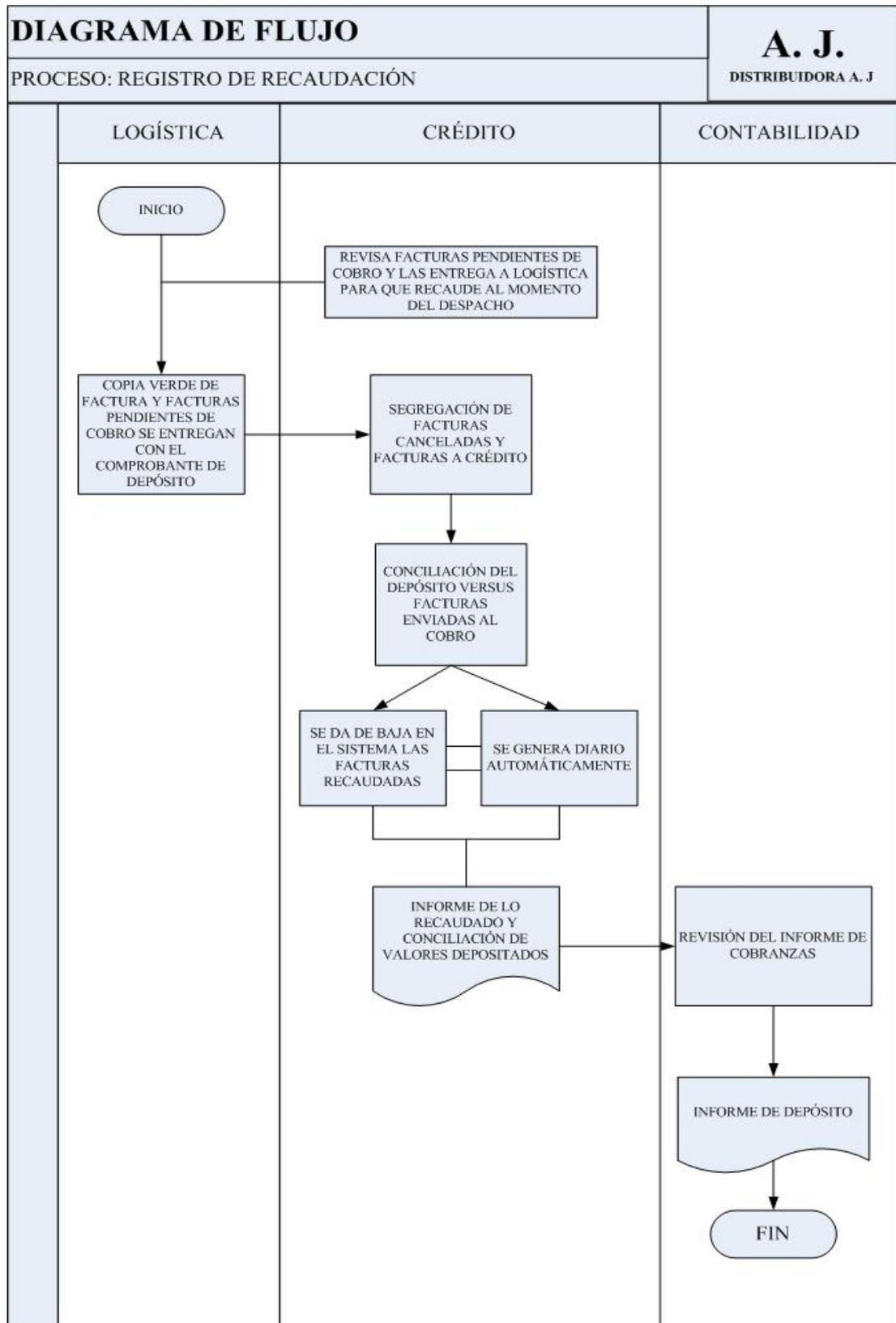
**Fuente:** Las autoras

**Gráfico 20:** Flujo del proceso que ejecuta la Distribuidora para la venta de mercadería



**Fuente:** Las autoras

**Gráfico 21:** Flujo del proceso que ejecuta la Distribuidora para el cierre del ciclo de venta - recaudación



**Fuente:** Las autoras

## **CAPÍTULO IV**

### **LA PROPUESTA**

#### **4.1 Tema**

Manuales de procedimientos para las áreas de compras y ventas de mercaderías de la Distribuidora AJ.

#### **4.2 Objetivo**

Mediante el desarrollo de nuestro trabajo, tenemos como principal objetivo, el proporcionar manuales que describan los procesos de compra y venta de mercadería para que ayuden a la Distribuidora a desarrollar un mejor control interno en sus áreas de operación más significativas, logrando así efectividad en la realización de cada una de sus actividades.

#### **4.3 Justificación**

Elaboramos este manual como una herramienta importante para el adecuado cumplimiento de los procedimientos de la Distribuidora AJ, los cuales facilitarán la revisión y supervisión de cada actividad por parte de la administración. Cada empleado tendrá pleno conocimiento de lo que debe realizar y de cómo hacerlo, así como las áreas que se relacionan con la actividad a desempeñar, sea esta compra o venta de mercadería.

Este manual le proporcionará a la Distribuidora fortaleza administrativa que le permitirá contar con una ventaja competitiva que influirá en el mantenimiento de su crecimiento y captación de mercado de manera sostenida. La Distribuidora AJ, mediante la implementación de estos manuales evitara duplicidad de actividades entre empleados, definirá claramente los controles en los procesos de compra y venta de mercadería, ganará agilidad en sus operaciones y minimizará el riesgo de errores y/o irregularidades.

#### **4.4 Fundamentación teórica**

##### **4.4.1 Procedimientos**

Los manuales de procedimientos describen en detalle las actividades que integran los procedimientos administrativos en orden secuencial de su ejecución y las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos.

Dentro de la información que se incluye en los manuales de procedimientos, están los formatos que se establezcan o usen dentro del proceso, sean estos formularios, autorizaciones o demás documentos de control que se generen en el flujo de actividades. .

En otros casos, se suele incluir el nombre y especificación del equipo técnico que se utilizará en el proceso, así como cualquier otro dato que pueda servir para el correcto desarrollo de las actividades dentro de una organización.

##### **Los procedimientos de control pueden incluir:**

- Reportar, revisar y aprobar conciliaciones
- Verificar la exactitud numérica de los registros
- Controlar las aplicaciones y ambiente de los sistemas de información por computadora, por ejemplo, estableciendo controles sobre:
  - ❖ Acceso a archivos de datos.

- ❖ Acceso a información de un área a otra.
- Mantener y revisar las cuentas de control y los balances de comprobación.
- Aprobar y controlar documentos.
- Comparar datos internos con fuentes externas de información.
- Comparar los resultados de cuentas de efectivo, valores e inventario con los registros contables.
- Limitar el acceso físico directo al inventario y sus registros
- Comparar y analizar los resultados financieros con las cantidades presupuestadas.

#### **4.4.2 Tipos de controles**

##### a. Control preliminar

Se realiza antes de iniciar las operaciones, se elaboran las políticas, procedimientos y reglas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas de manera correcta. La consistencia en el uso de las políticas y procedimientos será promovida por los jefes de control.

##### b. Control concurrente

Se realiza durante la ejecución de cada uno de los procedimientos e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades, según ocurran.

##### c. Control de retroalimentación

Se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores, para corregir posibles desviaciones futuras del estándar aceptable.

#### **4.4.3 Áreas del control**

##### a. Control de inventarios

Tiene como objetivo regular en forma óptima la existencia en bodegas de la mercadería; protegiendo a la empresa de costos innecesarios por

acumulamiento o falta de existencias en el almacén y de los casos de fraude por robo de mercadería.

Un buen control interno de los inventarios se encarga de: las compras, recepción, salida de bodega y el embarque del producto.

Para ejecutar un control del inventario se deben aplicar pruebas sustantivas que permitan determinar que el manejo del inventario está siendo llevado de manera correcta evitando irregularidades, es decir que, es necesario que se efectúe la revisión de la documentación, al menos aleatoriamente.

**Actividades de control a realizar:**

- Conseguir listado de inventarios
- Planificar la toma física de inventario y determinar las personas que estarán presentes.
- Revisar el corte de fin de año con las compras y ventas realizadas.
- Cotejar que los resultados de la toma física de inventario sea igual a lo que registra el sistema.
- Revisar que los precios de compra de inventario sean los correctos y que los precios de ventas no se estén manipulando.
- Constatar que los documentos de egreso de bodega estén firmados por el encargado de entregar la mercadería y por la persona que recibe la mercadería.

b. Control de compras

Este control permite establecer procedimientos para autorizar las transacciones de compras, conciliar las facturas con las órdenes de compras autorizadas y con los informes de recepción de mercadería calculando de nuevo los importes de las facturas.

Para que el proceso de compras tenga un buen control se debe procurar que exista una adecuada segregación de funciones para las actividades de comprar, recibir y contabilizar las transacciones. También se requiere el uso de requisiciones por parte de bodega y órdenes de compra pre numeradas que permiten llevar un mejor control en las compras.

La existencia de controles en el área de compras, verificará el cumplimiento de:

- Selección adecuada de los proveedores
- Evaluación de la cantidad y calidad especificadas por el departamento solicitante
- Control de los pedidos desde el momento de su requisición hasta la llegada del material
- Determinación del punto de pedido y orden
- Comprobación de precios
- Inspección de los registros contables
- Registro de notas de crédito por la mercadería no recibida, devuelta por estar caducada o en mal estado
- Cancelación de facturas que fueron aprobadas y recibidas en la forma apropiada

c. Control de ventas.

El objetivo de controlar las actividades de venta radica en medir el desempeño de la fuerza de ventas, en comparación con lo presupuestado, y, en caso de ser necesario, adoptar las medidas correctivas adecuadas. Los pronósticos y presupuestos de ventas son esenciales para el establecimiento de este control.

Un control de ventas permite reconocer si existe algún tipo de fraude desde que se inicia el proceso de ventas hasta la cobranza de la factura, este informe se fortalece segregando entre los funcionarios de la empresa, las siguientes actividades:

- Elaboración de requisición de mercadería
- Aprobación de crédito
- Facturación
- Despacho de mercadería desde bodega hasta logística
- Análisis de incobrabilidad de clientes
- Cobro a clientes

Todos los ajustes en ventas como devoluciones, descuentos y cancelación de cuentas por cobrar deben de estar soportados por documentos de crédito debidamente enumerados.

Se evalúa el control de ventas que se efectúa tanto a las ventas como a los ingresos por dichas ventas, las pruebas de control que se deben realizar son:

1. Las funciones de ventas y cobranzas deben llevarse por separado
2. Observar que los despachos se están realizando luego que hayan sido aprobados los pedidos y se haya aprobado el crédito.
3. Revisar el listado mensual de las cuentas por cobrar.
4. Todos los documentos que se utilizan como: guías de embarque, guías de despacho y facturas estén debidamente firmadas por la persona encargada y sigan un numero secuencial que permite un mejor control.
5. Conciliar los cobros en efectivo con los registros bancarios y contables.

#### **4.5 Propuesta**

Luego de la investigación realizada mediante el levantamiento de información realizado en la Distribuidora AJ, detallado en el capítulo III, elaboramos los manuales para las áreas de compras y ventas de mercadería, los cuales se detallan a continuación:

#### 4.5.1 Manual de procedimientos para el área de compras de mercadería

<b>ÁREA: COMPRAS</b>		<b>DISTRIBUIDORA A.J.</b>
<b>EMPRESA: DISTRIBUIDORA AJ</b>		
 <p>Universidad Politécnica <b>SALESIANA</b> Ecuador</p>		
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE COMPRAS DE MERCADERÍA</b>		
<b>DIRIGIDO A:</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerencia financiera</li><li>• Departamento contable</li><li>• Departamento de bodega</li></ul>		
<b>ELABORADO POR:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Erika Falquez</li><li>• Evelyn Paredes</li></ul>	<b>APROBADO POR:</b> <p style="text-align: center;">Sara Jimbo Gerente Financiero</p>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> <p style="text-align: center;">20 de febrero del 2012</p> <hr/> <b>VERSIÓN:</b> <p style="text-align: center;">Primera</p>

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>DISTRIBUIDORA A.J.</b>	<b>PÁG.</b> <b>2</b>
<b>Área:</b> Compras		
<b>Proceso:</b> Compra de mercadería		

## ÍNDICE GENERAL

<b>I.</b>	Introducción	Pág. 3
<b>II.</b>	Objetivo y alcance	Pág. 4
<b>III.</b>	Marco legal	Pág. 5
<b>IV.</b>	Diagrama de áreas relacionadas	Pág. 6
<b>V.</b>	Control interno	Pág. 7
<b>VI.</b>	Procedimiento	Pág. 8
<b>VII.</b>	Diagrama de flujo	Pág. 15
<b>VIII.</b>	Simbología	Pág. 16

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>DISTRIBUIDORA A.J.</b>	<b>PÁG.</b>  <b>3</b>
<b>Área: Compras</b>		
<b>I. Introducción</b>		

**INTRODUCCIÓN**

Para la Distribuidora AJ la implementación de un manual de procedimientos para su proceso de compras es de gran importancia para su crecimiento y desarrollo día a día. El manual permitirá llevar un mejor control de cada una de las actividades realizadas por el personal.

El manual de procedimientos proporcionará fortaleza administrativa a la Distribuidora AJ y brindará las herramientas necesarias para que actividades relacionadas a la compra de mercadería sean más efectivas y la relación con su principal proveedor se mantenga.

Se procederá a implementar reportes elaborados en Excel que facilitarán el desarrollo de actividades que juegan un papel importante en el proceso de compra. Reporte de las cantidades de productos actuales en bodega y cantidades de productos recibidos del proveedor.

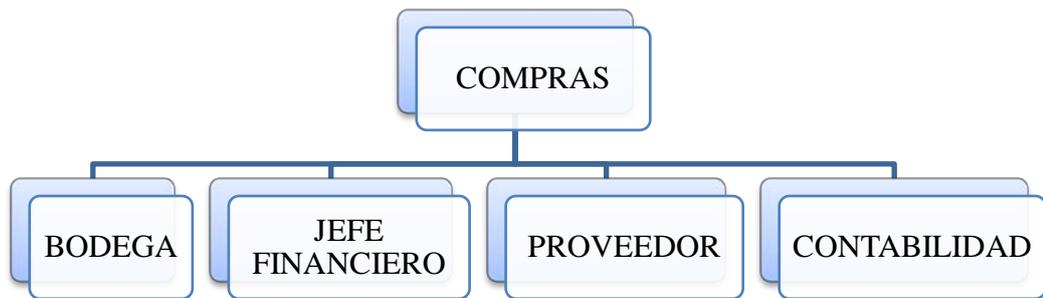
El manual de procedimientos estará sujeto a los cambios que se realicen en un futuro en la distribuidora para mejoramiento de sus actividades diarias.

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>DISTRIBUIDORA</b> <b>A.J.</b>	<b>PÁG.</b> <b>4</b>
Área: Compras		
<b>II. Objetivo y alcance</b>		
<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Optimizar las actividades diarias en la Distribuidora, direccionar al personal para que realicen las tareas asignadas evitando duplicidad, y el procedimiento de compra siga un proceso lógico y con la documentación necesaria para obtener excelentes resultados.</p> <p><b>ALCANCE</b></p> <p>El presente manual será puesto en práctica diariamente por los departamentos que participan en la compra de mercadería, desde la gerencia financiera, hasta el personal de bodega, además las actividades relacionadas a esta área también estarán controladas por el manual.</p>		



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>DISTRIBUIDORA A.J.</b>	<b>PÁG. 6</b>
Área: Compras		
<b>IV. Diagrama de áreas relacionadas</b>		

**DEPARTAMENTOS QUE PARTICIPAN  
EN LA COMPRA DE MERCADERÍA**



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	DISTRIBUIDORA A.J.	PÁG. 7
Área: Compras		
V. Control Interno		
<p style="text-align: center;"><b>CONTROL INTERNO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Una vez al mes el jefe del departamento contable deberá participar en la toma física de inventario, en calidad de observador, verificando el adecuado conteo de la mercadería y conciliación de las diferencias que pudieran presentarse.</li> <li>2. El acceso a la bodega debe estar restringido e ingresar solamente el jefe de bodega.</li> <li>3. Realizar corte de los documentos de compras mensualmente a fin de verificar el control secuencial. Adicionalmente, se controlará el cumplimiento de las metas de compra de mercadería.</li> </ol>		

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		DISTRIBUIDORA A.J.	PÁG. 8
Área: Compras			
VI. Procedimiento			
<p><b>1. Objetivo</b></p> <p>Establecer los procedimientos que se deben seguir para la compra, recepción y pago de la mercadería garantizando el cumplimiento de las políticas de la empresa.</p>			
<p><b>2. Alcance</b></p> <p>Los procedimientos que se describen en este documento alcanzan al proveedor, bodega, contabilidad y gerencia financiera de la Distribuidora A.J.</p>			
<p><b>3. Responsabilidades</b></p> <p><u>Jefe de Bodegas</u></p> <p>Responsable de: Realizar toma física de inventario Elaborar orden de pedido Recibir la mercadería</p> <p><u>Gerente financiero</u></p> <p>Responsable de: Revisar el informe de toma física Aprobar la orden de pedido Emitir la orden de compra de la mercadería Aprobar el pago al proveedor</p> <p><u>Proveedor</u></p> <p>Responsable de: Despachar la mercadería solicitada Emitir notas de crédito por la mercadería faltante</p>			

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		<b>DISTRIBUIDORA A.J.</b>	<b>PÁG.</b> <b>9</b>
<b>Área:</b> Compras			
<b>VI. Procedimiento</b>			
<p><u>Contabilidad</u></p> <p>Responsable de:            Observar la toma física (mensualmente)  Ingresar en el sistema contable las factura de compra  Elaborar la devolución de mercadería  Ingresar las notas de crédito en el sistema  Cancelar las cuentas por pagar al proveedor</p> <p><b>4. Definiciones</b></p> <p><b>4.1.</b> Refiérase a la toma física de existencias.</p> <p><b>4.1.1.</b> La toma física de mercadería en bodegas se realiza todos los días viernes en la tarde.</p> <p><b>4.1.2.</b> La toma física la realiza el jefe de bodegas con la observación del jefe de contabilidad (mensualmente)</p> <p><b>4.1.3.</b> Se emite un reporte numerado del stock de la mercadería y es entregado a la gerencia financiero y al departamento de contabilidad.</p> <p><b>4.2.</b> Refiérase a la elaboración de la Orden de Pedido</p> <p><b>4.2.1.</b> Se toma como referencia el reporte de la toma física para elaborar orden de pedido, numerada de la mercadería necesaria para las ventas de la semana.</p> <p><b>4.3.</b> Refiérase a la recepción de mercadería</p> <p><b>4.3.1.</b> Determinar cantidades de productos recibidos</p> <p><b>4.3.2.</b> Detectar mercadería no despachada, dañada o en mal estado</p>			

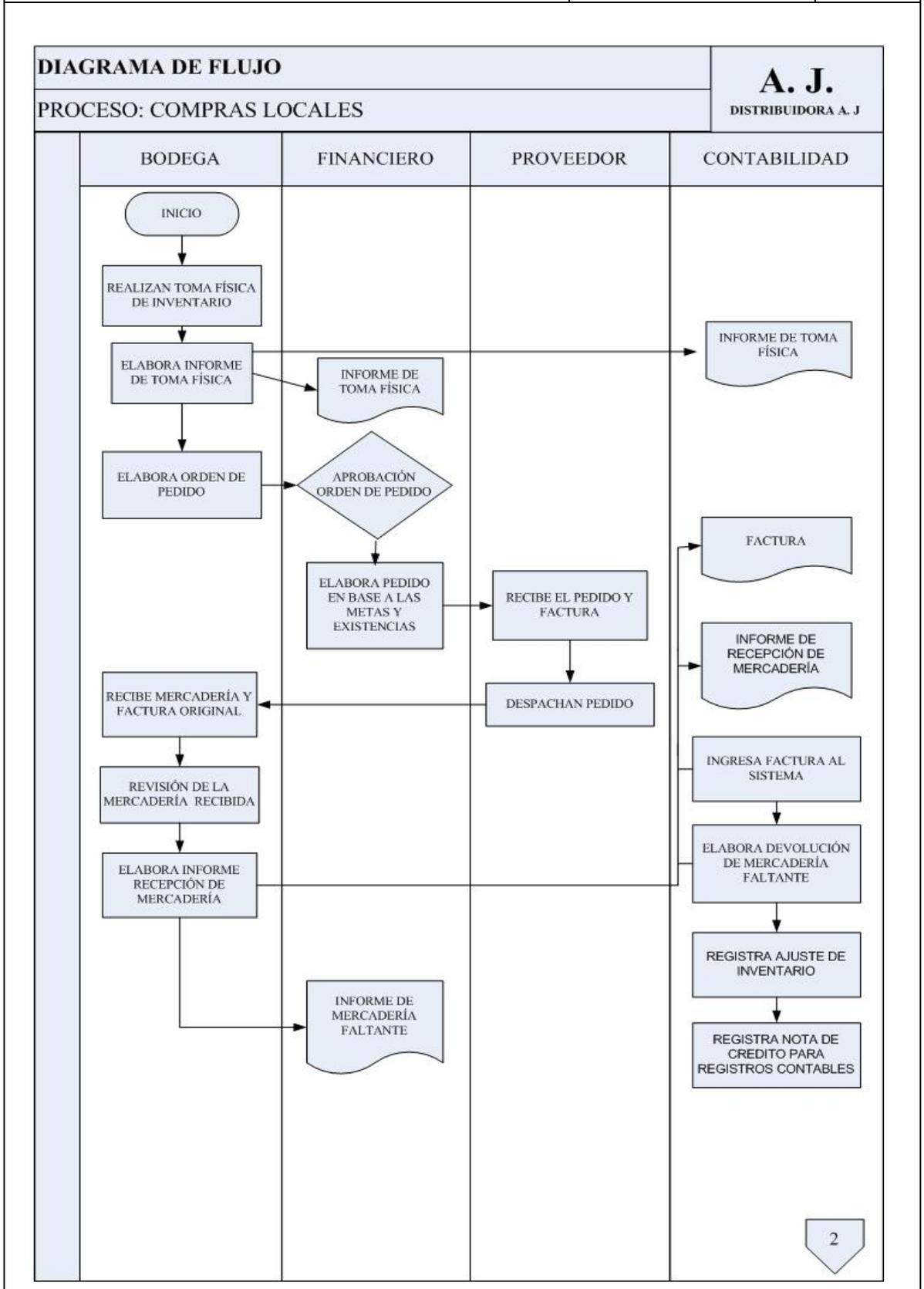
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	DISTRIBUIDORA A.J.	PÁG. 10
Área: Compras		
VI. Procedimiento		
<p>4.3.3. En la copia de la factura se indica que productos no se han recibido.</p> <p>4.3.4. Elaborar informe de recepción de mercadería con las novedades presentadas.</p> <p>4.3.5. Entregar a contabilidad factura original e informe de recepción de mercadería.</p> <p>4.4. Refiérase a la observación de toma física</p> <p>4.4.1. El jefe del departamento contable, observará una vez al mes la toma física de inventario, sin notificación previa.</p> <p>4.5. Refiérase a la orden de pedido y emisión de orden de compra</p> <p>4.5.1. La orden de pedido emitida por el jefe de bodegas es revisada por la gerencia financiera para su aprobación.</p> <p>4.5.2. En base a la orden de pedido y las metas de compras que se deben alcanzar con el proveedor se elabora la orden de compra de la mercadería definitiva.</p> <p>4.5.3. Se envía por mail la orden de compra al proveedor para que se proceda al despacho.</p> <p>4.6. Refiérase al despacho de la mercadería</p> <p>4.6.1. El proveedor despacha la mercadería, solicitada mediante los órdenes de pedido, todos los días sábados por la mañana. Los pedidos se despachan una semana después de su requerimiento.</p> <p>4.6.2. La mercadería entregada por el proveedor es revisada junto al jefe de bodegas y el personal del proveedor.</p> <p>4.6.3. El proveedor emite una nota de crédito por la mercadería que no fue despachada completa o correctamente, en caso de que se diera.</p>		

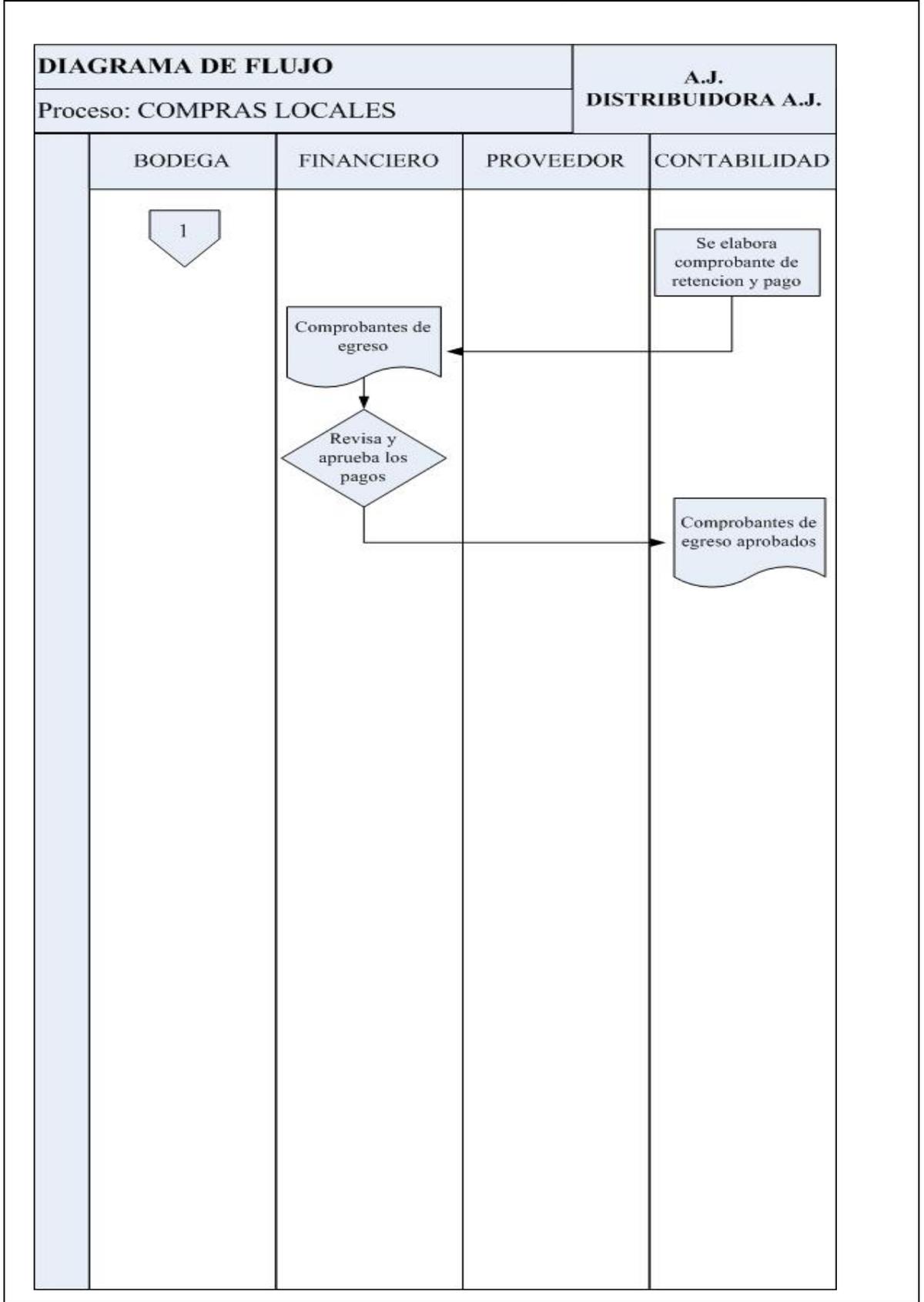
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>DISTRIBUIDORA A.J.</b>	<b>PÁG. 11</b>
<b>Área: Compras</b>		
<b>VI. Procedimiento</b>		
<p><b>4.7.</b> Refiérase revisión de toma física</p> <p><b>4.7.1.</b> Se coteja el reporte de conteo con el kardex de inventario.</p> <p><b>4.8.</b> Refiérase al ingreso de factura</p> <p><b>4.8.1.</b> Se registra la factura en el sistema contable de la Distribuidora, de esta manera, las cantidades del inventario se actualizan.</p> <p><b>4.9.</b> Refiérase a la devolución de mercadería</p> <p><b>4.9.1.</b> Con el informe de recepción de mercadería el departamento contable registra internamente una devolución por los productos no despachados, con el objetivo de mantener el stock de inventario debidamente actualizado.</p> <p><b>4.9.2.</b> Solicita al proveedor la nota de crédito por los productos devueltos o facturados y no despachados.</p> <p><b>4.9.3.</b> La nota de crédito es registrada en el sistema contable, únicamente para proceder a los ajustes contables.</p> <p><b>4.10.</b> Refiérase al pago del principal proveedor</p> <p><b>4.10.1.</b> El día sábado que el proveedor despacha la mercadería y se ingresa la factura al sistema contable, se emite el comprobante de retención en la fuente y el comprobante de pago para que, el departamento financiero apruebe los pagos y se cancele el día lunes.</p>		

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	DISTRIBUIDORA A.J.	PÁG. 12
Área: Compras		
VI. Procedimiento		
<p><b>5. Descripción</b></p> <p><b>5.1</b> El jefe de bodega debe realizar todos los días viernes en la mañana la toma física del inventario para obtener el stock de existencias en bodegas cierto, detallando las diferencias si existieran.</p> <p>Sorpresivamente un día viernes del mes el jefe del departamento contable, participará en calidad de observador de la toma física realizada por el jefe de bodega.</p> <p><b>5.2</b> Emite informe enumerado del stock actual de la mercadería, del cual se entregará una copia al departamento financiero y otra al departamento contable. El original permanecerá en custodia del departamento de bodega.</p> <p><b>5.3</b> Con el informe de toma física, el jefe de bodega elabora la Orden de Pedido, en un formato en Excel enumerado y aprobado por el proveedor. En dicho formato se detalla la mercadería necesaria para mantener los niveles de stock y cubrir la demanda de venta de la Distribuidora.</p> <p><b>5.4</b> La orden de pedido, se envía a la gerencia financiera mediante correo electrónico.</p> <p><b>5.5</b> La gerencia financiera es responsable de revisar la orden de pedido, para lo cual verifica que las cantidades de productos requeridos sean los correctos y sean los requeridos para cumplir las metas que les impone el proveedor.</p> <p><b>5.6</b> La gerencia financiera imprime la orden definitiva y firma en constancia de aprobación. El documento impreso, será escaneado y enviado al proveedor por correo electrónico.</p>		

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	DISTRIBUIDORA A.J.	PÁG. 13
Área: Compras		
VI. Procedimiento		
<p><b>5.7</b> El proveedor realiza los despachos de mercadería los días sábados por la mañana y el pedido solicitado el día viernes es despachado al siguiente día sábado.</p> <p><b>5.8</b> La mercadería es recibida por el personal de bodega. El jefe de bodega revisa junto al personal del proveedor, las cantidades y estado de la mercadería. El jefe de bodega es responsable de cuantificar las cantidades de productos recibidos, detectar la mercadería no despachada y/o dañada. En caso de existir algún faltante, el jefe de bodega deberá detallar en la factura (original y copias) la mercadería no despachada. Adicionalmente, el personal del proveedor, deberá firmar al pie de las observaciones, en aceptación de las mismas.</p> <p><b>5.9</b> El jefe de bodega deberá elaborar un Informe numerado de Recepción de mercadería que será entregado a financiero y a contabilidad junto con la factura original y una copia del informe de recepción de mercadería.</p> <p><b>5.10</b> El departamento de bodega, entrega la factura original emitida por el proveedor, al departamento contable.</p> <p><b>5.11</b> El departamento de contabilidad ingresa la factura al sistema contable, considerando las observaciones reportadas en la factura. En caso de existir mercadería facturada y no despachada, el departamento contable registra en el sistema una devolución de mercadería, para así mantener el stock de inventario actualizado.</p> <p><b>5.12</b> El departamento de contabilidad elabora una solicitud de devolución de mercadería, por el stock que fue facturado y no despachado. La solicitud de devolución se envía al proveedor por correo electrónico.</p>		

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>DISTRIBUIDORA A.J.</b>	<b>PÁG. 14</b>
<b>Área: Compras</b>		
<b>VI. Procedimiento</b>		
<p><b>5.13</b> Cuando se recibe la nota de crédito por parte del proveedor, el departamento de contabilidad realiza el ajuste contable, sin afectar el kardex.</p> <p><b>5.14</b> Cuando se ingresa ingresar la factura al sistema contable, se elabora el comprobante de retención en fuente y el comprobante de egreso.</p> <p><b>5.15</b> La gerencia financiera recibe los comprobantes de egreso, los revisa y aprueba. Su aprobación se evidencia mediante la firma en el documento.</p> <p><b>5.16</b> Los comprobantes de egreso aprobados, regresan al departamento contable quienes realizan los pagos al proveedor los días lunes.</p> <p><b>5.17</b> El proveedor, firma en el comprobante de egreso como constancia de la recepción de los valores.</p> <p><b>5.18</b> El comprobante de egreso, se archiva en el departamento contable.</p>		





<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>DISTRIBUIDORA A.J.</b>	<b>PÁG. 17</b>
Área: Compras		
<b>VIII. Simbología</b>		

## SIMBOLOGÍA

Símbolo	Significado
 <p>Inicio / Fin</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se utiliza para representar el inicio o el fin de un algoritmo. También puede representar una parada o una interrupción programada que sea necesaria realizar en un programa.</li> </ul>
 <p>Proceso</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se utiliza para un proceso determinado, es el que se utiliza comúnmente para representar una instrucción, o cualquier tipo de operación que origine un cambio de valor.</li> </ul>
 <p>Documento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es utilizado para representar la salida de información por medio de papeles impresos.</li> </ul>

#### 4.5.2 Manual de procedimientos para el área de ventas de mercadería

<b>ÁREA: VENTAS</b>		<b>DISTRIBUIDORA A.J.</b>
<b>EMPRESA: DISTRIBUIDORA AJ</b>		
 <p>Universidad Politécnica <b>SALESIANA</b> Ecuador</p>		
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE VENTAS DE MERCADERÍA</b>		
<b>DIRIGIDO A:</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerencia financiera</li><li>• Vendedores</li><li>• Departamento de contabilidad</li><li>• Departamento de cobranza</li><li>• Bodega</li><li>• Logística</li><li>• Facturación</li></ul>		
<b>ELABORADO POR:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Erika Falquez</li><li>• Evelyn Paredes</li></ul>	<b>APROBADO POR:</b> Sara Jimbo Gerente Financiero	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 20 de febrero del 2012
		<b>VERSIÓN:</b> Primera

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		<b>DISTRIBUIDORA A.J.</b>	<b>PÁG.</b>  <b>2</b>
<b>Área:</b> Ventas			
<b>Proceso:</b> Ventas de mercadería			

## ÍNDICE GENERAL

<b>I.</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	Pág. 3
<b>II.</b>	<b>OBJETIVO Y ALCANCE</b>	Pág. 4
<b>III.</b>	<b>MARCO LEGAL</b>	Pág. 5
<b>IV.</b>	<b>DIAGRAMA DE ÁREAS RELACIONADAS</b>	Pág. 6
<b>V.</b>	<b>CONTROL INTERNO</b>	Pág. 7
<b>VI.</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	Pág. 8
<b>VII.</b>	<b>DIAGRAMA DE FLUJO</b>	Pág. 21
<b>VIII.</b>	<b>SIMBOLOGÍA</b>	Pág. 22

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>DISTRIBUIDORA A.J.</b>	<b>PÁG.</b> <b>3</b>
<b>Área:</b> Ventas		
<b>I. Introducción</b>		

**INTRODUCCIÓN**

Para la Distribuidora AJ la implementación de un manual de procedimientos para su área de venta es de gran importancia para su crecimiento y desarrollo día a día. El manual permitirá llevar un mejor control de cada una de las actividades realizadas por el personal que participa en todo el ciclo de ventas.

El manual de procedimientos proporcionará fortaleza administrativa a la Distribuidora AJ y le brindará herramientas necesarias para que las actividades relacionadas con la venta de mercadería sean más efectivas como su gestión de cobranzas y despacho de mercadería.

Se procederá a implementar reportes elaborados en Excel que facilitarán el desarrollo de actividades que juegan un papel importante para el proceso de ventas. Al personal de logística se le entregarán detalles de las facturas enviadas a cobro y una hoja de observaciones, para que puedan reportar las novedades que se presentaren durante sus actividades fuera de oficina.

El manual de procedimientos estará sujeto a los cambios que se realicen en un futuro en la distribuidora para mejoramiento de sus actividades diarias.

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>DISTRIBUIDORA A.J.</b>	<b>PÁG.</b>  <b>4</b>
<b>Área:</b> Ventas		
<b>II. Objetivo y Alcance</b>		
<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Optimizar las actividades diarias en la Distribuidora, direccionar al personal para que realicen las tareas asignadas evitando duplicidad, y el procedimiento de ventas de mercadería siga un proceso lógico y con la documentación necesaria para obtener excelentes resultados.</p> <p><b>ALCANCE</b></p> <p>El presente manual será puesto en práctica diariamente que participa en las actividades que se realizan dentro del flujo de venta de mercadería, desde los vendedores, hasta el personal de logística, además las actividades relacionadas a esta área también estarán controladas por el manual.</p>		



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>DISTRIBUIDORA A.J.</b>	<b>PÁG. 6</b>
<b>Área: Ventas</b>		
<b>IV. Diagrama de áreas relacionadas</b>		

**DEPARTAMENTOS QUE PARTICIPAN  
EN LA VENTA DE MERCADERÍA**



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>DISTRIBUIDORA A.J.</b>	<b>PÁG.</b>  <b>7</b>
<b>Área:</b> Ventas		
<b>V. Control interno</b>		

### **CONTROL INTERNO**

1. El número de facturación que se registre en el sistema debe ser igual al número de factura tiene el block pre-impreso autorizado por el Servicio de Rentas Internas (SRI).
2. Verificar que las cantidades despachadas por bodega, sean conforme con las cantidades facturadas.
3. Revisar la mercadería devuelta el cliente determinando los motivos de la devolución.
4. Conciliar el efectivo recibido por las recaudaciones de clientes, con las facturas enviadas a cobro.
5. Realizar análisis de antigüedad de cartera periódicamente.

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		<b>DISTRIBUIDORA A.J.</b>	<b>PÁG. 8</b>
<b>Área:</b> Ventas			
<b>VI. Procedimiento</b>			
<p><b>1. Objetivo</b></p> <p>Establecer los procedimientos que se deben seguir para la venta de mercadería, recaudación a clientes y análisis de cartera, garantizando el cumplimiento de las políticas de la empresa.</p>			
<p><b>2. Alcance</b></p> <p>Los procedimientos que se describen en este documento alcanzan a vendedores, jefe de crédito, facturación, bodega y logística de la Distribuidora A.J.</p>			
<p><b>3. Responsabilidades</b></p> <p><u>Vendedores</u></p> <p>Responsable de:      Visitar a los clientes, darles a conocer los productos y sus promociones.  Realizar la toma de los pedidos.  Ingresar las órdenes de pedido en el sistema de la distribuidora.</p> <p><u>Crédito</u></p> <p>Responsable de:      Revisar los pedidos ingresados  Liberar los pedidos para su facturación  Elaborar el informe de facturas pendientes enviadas al cobro</p>			

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		<b>DISTRIBUIDORA A.J.</b>	<b>PÁG. 9</b>
<b>Área:</b> Ventas			
<b>VI. Procedimiento</b>			
	Registrar los cobros realizados		
	Emitir el informe de las facturas cobradas		
	<u>Facturación</u>		
Responsable de:	Ingresar datos en el sistema para la emisión de facturas		
	Asignar guía de despacho		
	Asignar guía de embarque de pedidos		
	Emitir estadísticas de ventas		
	<u>Bodega</u>		
Responsable de:	Despachar la mercadería de bodega		
	Revisar mercadería devuelta		
	Emite el informe de mercadería devuelta		
	<u>Logística</u>		
Responsable de:	Recibir la mercadería de bodega		
	Embarcar la mercadería en los camiones para despacho		
	Recibir mercadería devuelta		
	Cobrar las factura por la mercadería despachada a clientes		
	Cobrar facturas que hubiesen estado pendientes		
	<u>Contabilidad</u>		
Responsable de:	Registrar a mercadería devuelta		
	Registrar depósito de la cobranza realizada		

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	DISTRIBUIDORA A.J.	PÁG. 10
Área: Ventas		
VI. Procedimiento		
<p><b>4. Definiciones</b></p> <p><b>4.1. Refiérase a la visita de clientes</b></p> <p><b>4.1.1.</b> Los vendedores tienen un punto de encuentro antes de iniciar su recorrido para organizar la ruta del día.</p> <p><b>4.1.2.</b> Las visitas a clientes se realizan en horas de la mañana, hasta el medio día.</p> <p><b>4.1.3.</b> Durante la visita se entrega a los clientes los afiches de productos, y se da a conocer las promociones, en caso de que existan.</p> <p><b>4.1.4.</b> Se toma el pedido de los productos requeridos por el cliente.</p> <p><b>4.2. Refiérase al ingreso de la orden de pedido</b></p> <p><b>4.2.1.</b> Cada vendedor, va a las oficinas de la Distribuidora por la tarde, y con su clave ingresa al sistema y carga los pedidos del día para que sean aprobados y facturados.</p> <p><b>4.3. Refiérase a revisión y liberación de pedidos</b></p> <p><b>4.3.1.</b> El jefe de crédito revisa los pedidos ingresados por los vendedores, a fin de controlar los créditos que se otorguen a clientes que mantengan saldos vencidos.</p> <p><b>4.3.2.</b> Libera los pedidos de los clientes que no tengan deuda pendiente de valor considerable.</p>		

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	DISTRIBUIDORA A.J.	PÁG. 11
Área: Ventas		
VI. Procedimiento		
<p><b>4.4.</b> Refiérase al informe de facturas pendientes</p> <p><b>4.4.1.</b> En un formato de Excel se elabora un informe de las facturas pendientes de cobro y de las que serán enviadas a cobros el día siguiente. (estatus de facturación).</p> <p><b>4.4.2.</b> El informe de facturas pendientes es entregado a logística junto con una copia de las facturas que deben ser cobradas el día siguiente y una copia del informe se entrega a contabilidad, para su control.</p> <p><b>4.5.</b> Refiérase al cobro de facturas</p> <p><b>4.5.1.</b> El departamento contable registra en el sistema los valores cobrados en el día</p> <p><b>4.5.2.</b> Emite informe de facturas cobradas de lo despachado en el día y de las facturas pendientes que se enviaron a cobro.</p> <p><b>4.6.</b> Refiérase a la elaboración de factura</p> <p><b>4.6.1.</b> Con los pedidos liberados, el departamento de facturación ingresa los datos de las facturas y procede a generar la factura en el sistema.</p> <p><b>4.6.2.</b> Asigna la guía de despacho para que bodega entregue a logística la mercadería por despachar.</p> <p><b>4.6.3.</b> Asigna guía de despacho para el personal de logística.</p> <p><b>4.7.</b> Refiérase a emisión de estadísticas de ventas</p> <p><b>4.7.1.</b> Semanalmente el encargado de facturación debe emitir un informe de lo facturado en toda la semana y entregar a financiero para su revisión.</p>		

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	DISTRIBUIDORA A.J.	PÁG. 12
Área: Ventas		
VI. Procedimiento		
<p><b>4.8.</b> Refiérase al despacho de la mercadería</p> <p><b>4.8.1.</b> Con la guía de despacho emitida por facturación, el jefe de bodega realiza el despacho de la mercadería al personal de logística.</p> <p><b>4.8.2.</b> La copia de la guía de despacho debe ser firmada por el jefe de logística.</p> <p><b>4.9.</b> Refiérase a la recepción de mercadería devuelta</p> <p><b>4.9.1.</b> La mercadería devuelta por estar caducada se recibe por separado de la mercadería que el cliente no acepto al momento del despacho.</p> <p><b>4.9.2.</b> De la mercadería devuelta por estar caducada se emite un informe para dejar constancia e indicar que dicha mercadería se le reemplazará al cliente al día siguiente.</p> <p><b>4.9.3.</b> El informe de mercadería devuelta se entrega a contabilidad.</p> <p><b>4.10.</b> Refiérase a mercadería recibida, embarcada y despachada</p> <p><b>4.10.1.</b> Recibe mercadería detallada en la Guía de Despacho la cual jefe de logística debe firmar la copia dejando constancia la recepción.</p> <p><b>4.10.2.</b> El personal de Logística para el embarque de la mercadería en los camiones toma como referencia la Orden de embarque en la cual se hace referencia que camión llevara tal pedido.</p> <p><b>4.10.3.</b> Los camiones quedan cargados al final de la tarde y al día siguiente sale desde muy temprano al despacho de la mercadería.</p>		

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		<b>DISTRIBUIDORA A.J.</b>	<b>PÁG. 13</b>
<b>Área:</b> Ventas			
<b>VI. Procedimiento</b>			
<p><b>4.11.</b> Refiérase al cobro de mercadería despachada</p> <p><b>4.11.1.</b> En su mayoría, los clientes cancelan la mercadería en el momento en que es despachada. El pago lo realizan en efectivo principalmente, y en muy pocos casos, realizan pagos mediante cheque.</p> <p><b>4.11.2.</b> Se realizan cobros de facturas que se encuentran pendientes por cancelar y de las que los clientes solicitaron crédito.</p> <p><b>4.11.3.</b> El reporte otorgado de facturas pendientes de cobro por el departamento de crédito es utilizado por el personal de logística para llevar un mejor control de dichas facturas, las cuales son diferentes a las que se despacharon ese día.</p> <p><b>4.12.</b> Refiérase al registro de devolución de mercadería</p> <p><b>4.12.1.</b> En base al informe emitido por el jefe de bodegas sobre la mercadería devuelta, se registra la devolución para actualizar el stock de productos.</p> <p><b>4.13.</b> Refiérase a registrar depósitos en cuenta de las recaudaciones</p> <p><b>4.13.1.</b> Se registran los depósitos realizados y los valores se cotejan con el informe que emite el departamento de crédito de las facturas cobradas en el día.</p>			

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	DISTRIBUIDORA A.J.	PÁG. 14
Área: Ventas		
VI. Procedimiento		
<p><b>5. Descripción</b></p> <p><b>5.1.</b> Diariamente, los vendedores se encontrarán en un punto acordado previamente, para recibir las indicaciones de la ruta del día, entrega de material publicitario y comunicación de promociones. Este encuentro será a primera hora en la mañana o al final de la tarde del día anterior a las visitas.</p> <p>Las visitas a clientes, se realizarán siempre durante las horas de la mañana, hasta el medio día.</p> <p><b>5.2.</b> Al llegar a cada cliente asignado, los vendedores deberán identificarse con su credencial. Luego darán a conocer los nuevos productos, promociones y entregarán el material publicitario.</p> <p><b>5.3.</b> Cada vendedor contará con un block de órdenes de pedido debidamente pre-enumerados. La orden de pedido es un formato pre-impreso, en el que se detallan todos los productos que comercializa la Distribuidora AJ, agilizando de esta manera la toma del pedido.</p> <p><b>5.4.</b> Luego de realizar las visitas, los vendedores asistirán a la oficina de la Distribuidora AJ, para ingresar con su clave al sistema contable-administrativo y cargar los pedidos solicitados por su cartera de clientes. Para realizar la carga del pedido, ingresarán al módulo de inventarios, opción toma de pedidos, donde se mostrará la siguiente ventana:</p>		

**Inventarios - Toma de Pedidos - Año: 2011**

**Toma de Pedidos** DISTRIBUIDORA A.J

Fecha : 24/09/2011    Cliente : D00025    OROZCO ROBERTO    No. Pedido:   
 Bod. Det. : 10    PRODUCTOS TERI    T.Doc.: Pedido    Tipo Ped.: Ventas    Reservar Inventario    Moneda : DOLARES   
 Concepto : Pedido CLIENTE: OROZCO ROBERTO    FECHA: 24/09/2    Saldo Ven.    Saldo x Ven.    Cupo Disp. : 0.00   
 Lista Precio : 0001    Lista Tiendita    Canal: SR    SMALL RETAIL    Subcanal: TB    TIENDA BASICA   
 PROYECTO :   
 Atención :    Term.Pago: 99    CONTADO    Imprimir sólo items con reserva      
 Mostrar pedidos factu. parcialmente

Items	Descripción	Precio(Unid.)	Cant. (CJ)	Cant. (UN)	% Desc.	Total	Tipol Cod. Regalo Prod
225115	LUX JAB SORPRENDEME 16X3X125GR	1.601400	0.0000	1.0000	0.00	1.60	PED
86620	BONELLA MARG VITAL SCH 6X20X50GR	0.232600	0.0000	20.0000	0.00	4.65	PED
187797	DEJA LAVA PLATOS FLORAL 30X250GR	0.367200	0.0000	3.0000	0.00	1.10	PED
		0.000000	0.0000	0.0000	0.00	0.00	PED

**Datos del Item**  
 Nombre: DEJA LAVA PLATOS FLORAL 30X250GR    Fec.Com. 24/09/2011    Stock Real: 4,237.00    Factor: 30.00 un    Pre: 0.37   
 Peso: 250.000    Volumen: 250.000    e.Com. 0.360    Stock Bodegast: 10 -- 4,237.0000 --(Stk.R.:4,237.0000) --   
 Util. Max.: 30.000    Util Min.: 10.000    Ult.Costo: 0.325    Ult.Prov.: HPF-UNILEVER ANDINA   
 Unidades: 2125.000000    Sin referencia   
 Excluir IVA en items bajo este criterio   
 Dias de gracia en vencimientos   
 Comentario :   
 Vendedor Asign.:   
**Cod. D011 FLOREZ ARCENTALES VERONICA**

**Recargos**    Desc. Gral./Parametros    Otros Conceptos   
 Seguro Trans. % : 0.0000     Neto   
 Subtotal S/D : 7.35   
 Descuento : 0.00   
 Subtotal : 7.35   
 I.V.A. : 0.32   
 Neto : 7.68

**5.5.** Los pedidos solicitados son revisados por el departamento de crédito y cobranzas. Si se detectan pedidos de clientes que poseen facturas por cobrar de valores considerables el nuevo pedido solicitado por ese cliente no es liberado para facturación. Los clientes que no mantengan facturas pendientes sus pedidos serán liberados para continuar el proceso y emitir la factura de venta.

**5.6.** Una vez que se libera el pedido, el encargado de facturación procederá con la elaboración de la factura, para lo cual debe ingresar los datos necesarios, como la bodega de despacho y el camión que llevará el pedido. Los precios de venta son colocados por el sistema de manera automática. El número de factura que se genera en el sistema será igual a la factura impresa y autorizada por el Servicio de Rentas Internas (SRI).

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Área: Ventas

**DISTRIBUIDORA A.J.**

**PÁG.**

## VI. Procedimiento

**16**

5.7. Antes de proceder a la impresión de la factura, se asigna a cada factura una guía de despacho y una guía de embarque.

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>DISTRIBUIDORA A.J.</b>	<b>PÁG. 17</b>
<b>Área:</b> Ventas		
<b>VI. Procedimiento</b>		

The screenshot shows a software window titled 'Inventarios - Impresión de Facturas, Guías y Cargamentos de Camión - Año: 2011'. The main heading is 'Impresión por Lote' for 'DISTRIBUIDORA A.J.'. Below the heading, there are controls for 'Rango de Guías' (Initial: 13449, Final: 13449) and 'Imprimir' (Print) options, including checkboxes for 'Facturas de Preventa', 'Facturas de Autoventa', 'Ambas', 'Guía de Despacho', 'Cargamento de Camión', and 'Devoluciones'. There are also options for 'Imprimir Saldos en Facturas', 'Excluir cheques postfechados', and 'Cargamento agrupado por:'. A 'Buscar Facturas' button is present. Below these controls is a table of invoices with columns: N°, Guía, Ruta, Bod, Fecha, Tipo, Número, Cliente, Nombre, Moneda, and Neto. The table lists 16 invoices. At the bottom right, a 'Total Neto' is shown as 5,361.31. The status bar at the bottom indicates 'DISTRIBUIDORA AJ - Operador: 87 ANTHONY LUNA' and the system time 'NUM MAY 3:27:49 pm'.

N°	Guía	Ruta	Bod	Fecha	Tipo	Número	Cliente	Nombre	Moneda	Neto
1	13449	RUTAAJ	10	24/09/2011	FAC	296812	D02583	VACO UMANANTE ANA FELICITA	DOLARES	18.82
2	13449	RUTAAJ	10	24/09/2011	FAC	296813	D02787	PEÑARANDA TORRES MARIA DELFINA	DOLARES	10.71
3	13449	RUTAAJ	10	24/09/2011	FAC	296814	D01895	CARANQUI MASACELA LIDIA DELIA	DOLARES	39.13
4	13449	RUTAAJ	10	24/09/2011	FAC	296815	D04116	PEREZ CHONGO ALEXANDRA ELIZABET	DOLARES	13.57
5	13449	RUTAAJ	10	24/09/2011	FAC	296816	D01634	ALVARADO ROMAN WILMER JOSE	DOLARES	28.76
6	13449	RUTAAJ	10	24/09/2011	FAC	296817	D02903	VALDEZ BARRE DARWIN	DOLARES	14.03
7	13449	RUTAAJ	10	24/09/2011	FAC	296818	D02848	GONZALES LOJANO LAURA MARIA	DOLARES	1.82
8	13449	RD017	10	24/09/2011	FAC	296819	D01782	ALVARO DUNCAN DIANA YVONNE	DOLARES	5.46
9	13449	R1D0002	10	24/09/2011	FAC	296820	D01916	ROSALES LUCAS BRENDA ELIZABETH	DOLARES	1.62
10	13449	R1D0002	10	24/09/2011	FAC	296821	D01949	PALMA PALMA CLAUDIO PEDRO	DOLARES	1.62
11	13449	R1D0002	10	24/09/2011	FAC	296822	D02004	PÁZ SOTO DORA	DOLARES	1.82
12	13449	R1D0002	10	24/09/2011	FAC	296823	D02032	CANDO ARROBA MAICA KARINA	DOLARES	5.46
13	13449	RD017	10	24/09/2011	FAC	296824	D02161	TOVAR DE HERRERA MAYRA IBONNE	DOLARES	5.46
14	13449	R1D0002	10	24/09/2011	FAC	296825	D02283	JOSE MENDEZ	DOLARES	1.82
15	13449	RD017	10	24/09/2011	FAC	296826	D02329	ZUÑIGA ALVARADO ROSA PIEDAD	DOLARES	1.82
16	13449	RD017	10	24/09/2011	FAC	296827	D02356	GAIBOR ABRIL ADELA	DOLARES	2.82

**5.8.** La guía de despacho es entregada a bodega y la guía de embarque es entregada al personal de logística, junto con las facturas de los pedidos solicitados (original y una copia).

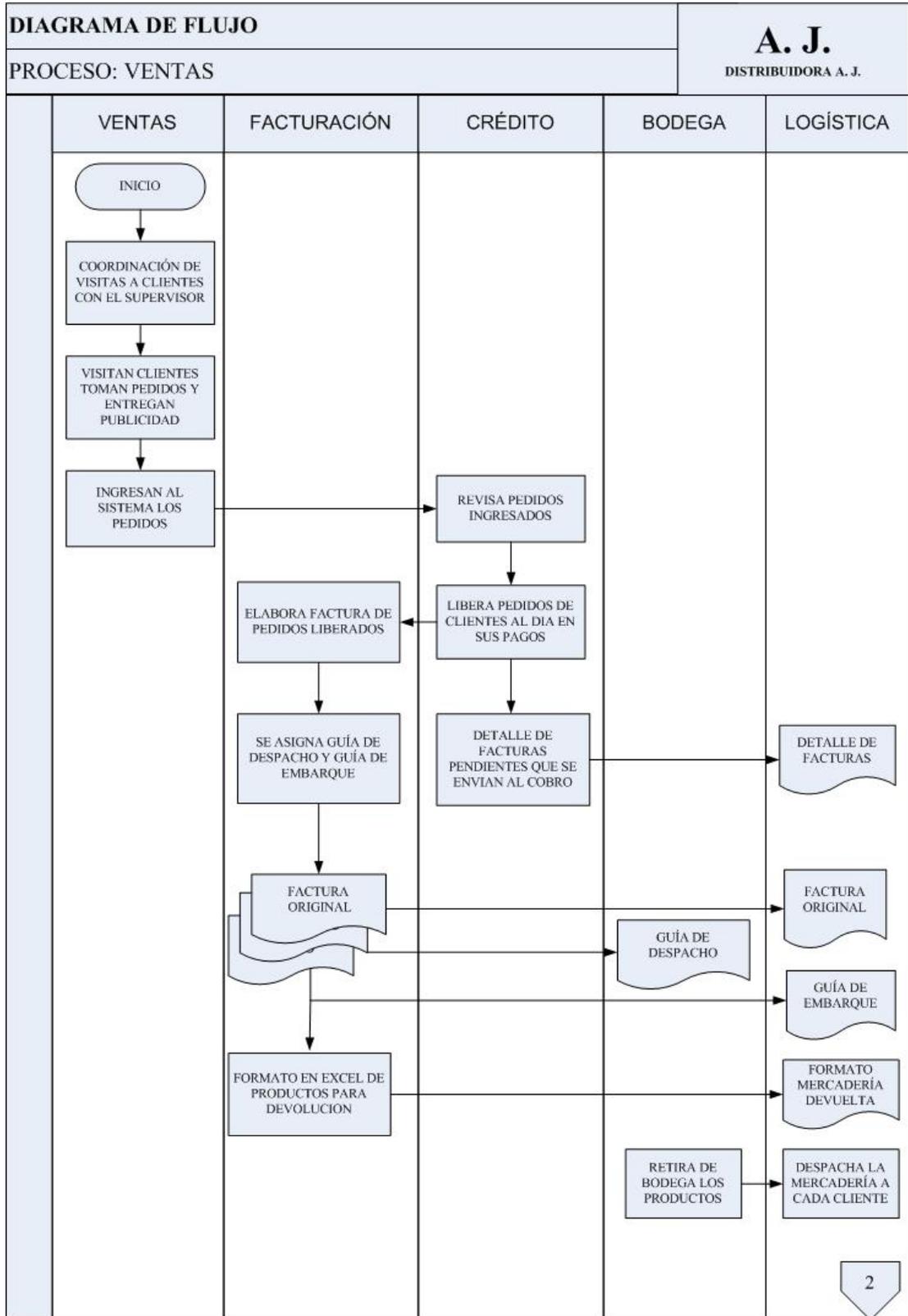
**5.9.** El jefe de bodega en base a la guía de despacho entrega al departamento de logística la mercadería para el embarque en el camión y le hace firmar la copia de la guía de despacho como constancia y acuerdo en las cantidades entregadas.

**5.10.** El personal de departamento de logística recibe la mercadería de bodega y la embarca en los camiones, de conformidad con las guías de embarque.

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>DISTRIBUIDORA A.J.</b>	<b>PÁG. 18</b>
<b>Área:</b> Ventas		
<b>VI. Procedimiento</b>		
<p><b>5.11.</b> Cada camión tiene asignada una ruta fija por un determinado sector. La Distribuidora posee 3 camiones, los cuales se alimentan con los pedidos de tres vendedores, previamente establecidos.</p> <p><b>5.12.</b> Para que el personal de logística realice un trabajo efectivo todos los días, al finalizar la tarde se deja sobre un escritorio la factura original y la copia verde, se deja un formato de Excel impreso para que registren las devoluciones de mercadería y aparte el informe que emite el departamento de crédito y cobranzas para la recaudación de facturas pendientes de cobro con las copias verdes.</p> <p><b>5.13.</b> El encargado de facturación elaborará en Excel un formato sencillo en el que consten todos los productos que comercializa la distribuidora y una columna para colocar cantidad y otra para observación en el que se detallara el número de la factura y el motivo de la devolución o el motivo por lo que no se realizo el despacho.</p> <p><b>5.14.</b> El departamento de crédito revisará la carpeta de las facturas que se encuentran pendientes de pago y elaborará un formato en Excel de las facturas (copia verde) que se entregarán al departamento de logística para que realice la recaudación al día siguiente.</p> <p><b>5.15.</b> El departamento de logística recibirá el formato de Excel y la copia verde de las facturas.</p>		

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	DISTRIBUIDORA A.J.	PÁG. 19
Área: Ventas		
VI. Procedimiento		
<p><b>5.16.</b> El personal de logística, visita los clientes para realizar el despacho de la mercadería. El cliente firma la factura en aceptación de su conformidad con los productos recibidos, y cancela la factura. El chofer del camión, es el encargado realizar las recaudaciones y hacer constar en la copia de la factura que fue cancelada.</p> <p>Si al momento de realizar un despacho el cliente no se encuentra, o no desea tomar el pedido, o desea tomarlo parcialmente, el personal de logística reportará esta novedad en el formato de Excel que le entrega el departamento de facturación.</p> <p><b>5.17.</b> Al terminar las entregas de mercadería a todos los clientes que se programó para el día, el personal de logística retorna a la oficina y reporta a bodega la mercadería devuelta con el formato de Excel que le proporciona el área de facturación.</p> <p><b>5.18.</b> El chofer del camión procede al conteo del efectivo recaudado, y deposita el dinero en las cuentas bancarias de la Distribuidora.</p> <p><b>5.19.</b> El jefe de bodega entrega a contabilidad el reporte de la mercadería devuelta para que se proceda a realizar el ingreso de esa mercadería al sistema y actualice las existencias en kardex.</p> <p><b>5.20.</b> Mientras los despachadores descargan los camiones con lo devuelto, el chofer de cada camión se dirige al jefe de crédito y cobranzas para reportar todos los valores cobrados durante el día y los cobros efectuados por las facturas que se encontraban pendientes.</p>		

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>DISTRIBUIDORA A.J.</b>	<b>PÁG. 20</b>
<b>Área:</b> Ventas		
<b>VI. Procedimiento</b>		
<p><b>5.21.</b> Los cobros son ingresados al sistema por el encargado de crédito e imprime un detalle de todos los valores cancelados y junto a las papeletas de depósitos entrega a contabilidad dicha documentación.</p> <p><b>5.22.</b> Contabilidad se encarga de cotejar los valores depositados con los valores cobrados ya que se deben determinar los sobrantes y faltantes de dinero. El chofer indica los motivos del faltante ya que en algunas ocasiones surgen situaciones en las que deben entregar dinero a una persona para evitar ser asaltados o pagar a otra persona que los ayude a descargar la mercadería.</p>		





<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>DISTRIBUIDORA A.J.</b>	<b>PÁG. 23</b>
<b>Área:</b> Ventas		
<b>VIII. Simbología</b>		

## SIMBOLOGÍA

Símbolo	Significado
 Inicio / Fin	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se utiliza para representar el inicio o el fin de un algoritmo. También puede representar una parada o una interrupción programada que sea necesaria realizar en un programa.</li> </ul>
 Proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se utiliza para un proceso determinado, es el que se utiliza comúnmente para representar una instrucción, o cualquier tipo de operación que origine un cambio de valor.</li> </ul>
 Documento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es utilizado para representar la salida de información por medio de papeles impresos.</li> </ul>

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

1. El proceso de toma física de inventario constituye un procedimiento sustantivo que da un alto nivel de aseguramiento respecto a la exactitud, existencia, totalidad y valuación del inventario, por lo que su adecuada ejecución es indispensable para un eficiente control. Con el propósito de darle independencia a la ejecución de este control, dentro del manual de procedimientos para el área de compras, mencionamos que una vez al mes, el principal del departamento contable deberá participar de la toma física en calidad de observador.
2. La Distribuidora AJ se encuentra en un proceso de definición de niveles mínimos y máximos de stock por cada uno de sus productos, puesto que hasta la actualidad, los niveles de necesidad de inventario se determinan por la experiencia de sus funcionarios en el cargo y el conocimiento del negocio.
3. En el manual de procedimientos para el área de compras de mercadería se menciona la existencia de un informe de recepción de mercadería, el cual es un documento que actualmente no maneja la Distribuidora; sin embargo, la clara identificación y seguimiento a las observaciones, constituye una herramienta de supervisión, y medición de gestión.
4. Para proceder con la elaboración de una nueva factura por venta a un cliente, se debe liberar el pedido en el sistema, para lo cual el jefe del departamento de

crédito debe verificar la no existencia de saldos pendientes. Dicho proceso no se ejecutaba con regularidad y el adecuado seguimiento en la Distribuidora. Adicionalmente, la organización no cuenta con una política de crédito debidamente documentada y difundida.

5. Para mantener un adecuado control sobre los activos de la Distribuidora, se debe velar por establecer medidas que faciliten la conciliación de los valores. El personal de logística es el encargado de la recaudación de valores a los clientes, y para su gestión llevan las copias de las facturas, en algunos casos no se recauda el total de las facturas, y entre la premura de la cobranza por el riesgo existente en el sector, se pierde el control sobre las facturas a las que se aplica la cobranza, disminuyendo la eficiencia en la conciliación entre los valores recibidos y las facturas enviadas a cobro.

## **RECOMENDACIONES**

1. Recomendamos a la gerencia financiera, elaborar un procedimiento para la toma física de inventario mensual, en la cual se establezca, entre otros requerimientos, lo siguiente:
  - Formación de equipos de conteo. Se recomienda establecer parejas de conteo, en la cual se incluya a un funcionario del departamento de bodega para que ejecute el conteo y a un funcionario de un departamento independiente, que elabore el reporte de conteo, y supervise el adecuado conteo.
  - Orden y limpieza en la bodega, previo al conteo. Es necesario que las perchas se mantengan debidamente etiquetadas y ordenadas, a fin de agilizar el conteo del stock al cien por ciento.
  - Elaboración del corte de documentos utilizados en la bodega, previo al inicio del conteo de la mercadería.
  - Determinar las diferencias entre las cantidades contadas y el kardex de inventario. Realizar el recuento de ser necesario y/o justificar las diferencias, en caso de que existan.
  - Elaborar, al cierre de la toma física, un acta de inventario en el que se describa el corte documentario, se presenten las diferencias y sus justificativos, se adjunten las hojas de conteo, y firmen todos los participantes, en aceptación de su responsabilidad durante el proceso. Dichas actas deberán ser revisadas por la gerencia financiera.
  
2. Recomendamos a la gerencia financiera, jefe de bodega y jefe de ventas, analizar y determinar los niveles mínimos y máximos de stock que debe mantener la Distribuidora, de manera que puedan atender la demanda de sus productos sin inconvenientes hasta el nuevo abastecimiento, y sin que ello, represente un exceso de reservas de inventario que puedan ocasionar pérdidas por deterioro o costos de innecesarios de almacenamiento. El mantener adecuadamente documentado los niveles de stock requeridos, permitirá el enriquecimiento del manual de procedimientos y le dará mayor autonomía al personal a cargo.
  
3. Recomendamos a la gerencia financiera y jefe de bodega, elaborar un formato de “Informe de recepción de mercadería”, en el cual se incluya al menos lo

siguiente: fecha de recepción de mercadería, factura relacionada, personal que entrega, personal que recibe, declaración de recepción conforme, detalle de observaciones en caso de existir, firma de responsables de entrega-recepción, en aceptación de su responsabilidad. Recomendamos que dicho documento se emita en original y dos copias, el original que se adjunta a la factura original del proveedor y se envía al departamento contable, una copia que se adjunta a la copia de la factura que se lleva el proveedor y una copia que se custodia en bodega.

4. Recomendamos a la jefatura del departamento de crédito y cobranza, realizar un análisis periódico de la cartera, a fin de delegar a los vendedores, las gestiones de cobro respectivas para la recuperación de los valores. El tener un conocimiento de los deudores de la Compañía, evitará caer en montos incobrables que pudieran resultar significativos para la organización. El análisis y oportuno seguimiento por parte de la administración al análisis de la cartera, fortalecer y darle el cumplimiento necesario a las políticas de crédito que sigue la Distribuidora, además de que beneficiará la planificación del flujo de efectivo.
5. Recomendamos al a gerencia financiera, y a los departamentos de contabilidad y logística, desarrollar un formato de “Check List”, en el que se detalle las facturas enviadas al cobro, el valor neto a recaudar, y nombre del cliente y una columna de observaciones, con el objetivo de brindar al equipo de recaudación, una herramienta que proporcione orden y facilite la conciliación de los valores.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. BELTRÁN Jaime, **“Guía para una gestión basada en procesos”**, 1era Edición, Instituto Andaluz de Tecnología
2. GARZÓN, **“Cómo elaborar una entrevista”** MIDE
3. MANTILLA Samuel, **“Control Interno Informe COSO”**, 4ta Edición, Editorial Kimpres Ltda., Ecoe Ediciones
4. Norma Internacional de Auditoría, No. 6 **“Evaluación de Riesgo y Control Interno.**
5. SAMPIERI Roberto, y otros, **“Metodología de la Investigación”**, 4ta Edición, McGraw-Hill
6. WHITTINTONG Ray, **“Principios de Auditoría”**, 14ta Edición, McGraw-Hill

#### **WEBGRAFÍA**

RODRIGUEZ Julio, **“Manual de Auditoría Interna. Una herramienta indispensable para el auditor”**, <http://es.scribd.com/doc/56080548/22/Definicion-y-objetivos-de-los-manuales>, 17/09/2011

PALMA Jose, **“Manual de Procedimientos”**, <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>, 28/07/2011

MILLÁN Antonio, **“Diagrama de Flujo”**, <http://www.monografias.com/trabajos59/diagrama-flujo/diagrama-flujo.shtml>, 21/9/2011

Gómez Giovanni, **“Control interno. Una responsabilidad de todos los integrantes de la organización empresarial”** <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no11/controlinterno.htm>, 21/09/2011

# ANEXOS

# ANEXOS 1

## Reporte de depósito cobro clientes

Año : 2011 Mes : SEPTIEMBRE CUENTAS POR COBRAR			<b>DISTRIBUIDORA AJ</b> DEPOSITO # 777		Página : 8 Emisión : 12/09/2011 Informe : INFDEPO Hora : 17:23:21	
10	D0100AREVALO CASTAÑEDA NARCISA 5	EFE - EFECTIVO	11		20.05	
10	D01095GALARZA LEON BOLIVAR 14	EFE - EFECTIVO	11		24.54	
10	D01046AGUDO MADERO BERTHA 13	EFE - EFECTIVO	11		103.72	
10	D01046AGUDO MADERO BERTHA 13	EFE - EFECTIVO	11		4.12	
10	D03810GUSTAMANTE MARIOLI	EFE - EFECTIVO	11		8.04	
10	D04271PINTA AROYO SARA	EFE - EFECTIVO	11		4.05	
10	D01707BALCAZAR RIVERA NORMA 10	EFE - EFECTIVO	11		12.85	
10	D02691VERAFRACO FRANKLIN 7	EFE - EFECTIVO	11		39.54	
10	D02127ROJAS PITA MARIANA 2	EFE - EFECTIVO	11		26.23	
10	D04198BRIONES MARTHA	EFE - EFECTIVO	11		11.45	
10	D02121MARTINES GUALOTO IVAN	EFE - EFECTIVO	11		15.36	
10	D01147FLORES LOPEZ PIEDAD F. 27	EFE - EFECTIVO	11		11.72	
10	D02011LINO TUMBACO FLOR 40	EFE - EFECTIVO	11		3.89	
10	D01171CHAUCA SUAREZ BEATRIZ 28	EFE - EFECTIVO	11		5.78	
10	D01172NAVARRO CASTRO JULIA 4	EFE - EFECTIVO	11		10.85	
10	D01174ANDRADE ALCIVAR CARMEN 24	EFE - EFECTIVO	11		32.75	
10	D02507QUINTERO VALENCIA MARCELINA 25	EFE - EFECTIVO	11		11.73	
10	D01114ORTEGA MUÑOS VALENTIN 18	EFE - EFECTIVO	11		1.63	
10	D01172NAVARRO CASTRO JULIA 4	EFE - EFECTIVO	11		1.63	
					Cheque	0.00
					Efectivo	10,483.36
					<b>Total Depositado</b>	<b>10,483.36</b>
Revisado Por			Realizado Por			

## ANEXO 2

### Comprobante de ajuste depósitos

No. Doc	Cuenta	Nombre Cuenta	Débito	Crédito	Detalle
<b>DISTRIBUIDORA AJ</b> R.U.C. : 0916210958001 COMPROBANTES CONTABLES					
Página : 1 Emisión : 12/09/2011 Informe : INFCO Hora : 17:26:40					
Control No.: 11		Fecha: 07/09/2011	Beneficiario: DISTRIBUIDORA AJ		Detalle: AJUSTE DEPOSITO 7 SEPTIEMBRE 2011
Estado: P		No Doc: 4326	Comprobante: 5-DIARIOS		
1	111213101	BANCO PRODUBANCO CTA CTE 0219000126		20.79	ajuste deposito 7 septiembre 2011
1	213314340	SUELDOS POR PAGAR	20.79		ajuste deposito 7 septiembre 2011
Total --->			20.79	20.79	
<i>Sistema</i>			<i>10,483 <sup>36</sup></i>		<i>Choros</i> <i>1,00</i>
<i>Deposito</i>			<i>10,462 <sup>52</sup></i>		<i>Ayudante</i> <i>7,00</i>
<i>faltante</i>			<i>20,79</i>		<i>faltante</i> <i>12,79</i>
					<i>faltante</i> <i>20,79</i>

## ANEXO 3

Recibo de cobro del proveedor



**UNILEVER ANDINA ECUADOR S.A.**

DIVISIÓN DE HELADOS PINGUINO  
REGIONAL GUAYAQUIL

Telefax: 2267294 Ext.: 6109 / 6114 / 6117 / 6180 / 6101  
Dirección: Km. 22.5 Vía Daule



0454446

FECHA: 22/05/11				VENDEDOR: JUAN DIAZ			
RECIBIDO DE: JIBO					CÓDIGO: 10508168		
#	EFFECTIVO	DEP. BANCO	CH.	BANCOS	RET. 1%	FACTURAS	VALOR
1			500	PINGUINO		ADJUNTO PINGUINO	27123.35
2			500	1			2448.35
3							
TOTAL							

Juan Alana C  
CLIENTE
CAJA
    
COBRANZAS

ORIGINAL: CLIENTE / COPIA AMARILLA: LA ADMINISTRACIÓN / COPIA ROSADA: VENDEDOR

# ANEXO 4

## Nota de pedido

<b>DISTRIBUIDORA A.J.</b>		<b>NOTA DE PEDIDO</b>	
Teléfono: 2 494982			
FECHA: _____			
CLIENTE: _____			
DIRECCION: _____			
RUC: _____		COND. PAGO: _____	
VENDEDOR: _____		CODIGO: _____	
<b>DETERGENTES</b>			
Deja 100			
Deja 200			
Deja 420			
Deja 1 kg.			
Deja 2 kg.			
Surf 200			
Surf 500			
Surf 1 kg.			
Surf 2 kg.			
Omo 200			
Omo 1 kg.			
<b>BARRAS ROPA</b>			
Deja Barra 250			
Deja Barra 350			
Omo Barra 250			
Omo Barra 350			
<b>BARRAS PLATO</b>			
Deja Lavapiatos 350			
Deja Lavapiatos 250			
<b>TOCADOR</b>			
Lux			
Rexona			
Dove			
<b>DESODORANTES</b>			
Rexona Rollon			
Rexona Stick			
Rexona Spray			
Axe Rollon			
Axe Stick			
Axe Spray			
Dove Rollon			
Dove Stick			
Dove Spray			
Rexona Eficient			
<b>CAPILARES</b>			
Sedal sh 200			
Sedal AC 200			
Sedal sh 350			
Sedal AC 350			
Sedal peinar 300			
Sedal sachet			
Dove sh 250			
Dove ac 250			
Dove sh 400			
Dove ac 400			
Dove Crema peinar 400			
<b>CREMAS CORPORALES</b>			
Vasenol 100			
Vasenol 200			
Vasenol 400			
Dove CR 200			
Dove CR 400			
Ponds c original 50			
Ponds H 50			
Ponds S 50			
Ponds Clarant B3 seca 50			
Ponds rejuviness 50			
Ponds espuma			
Triactive			
<b>MARGARINAS</b>			
Bonella kg.			
Bonella 250			
Bonella 500			
Bonella sachet			
Bonella light 250			
Bonella light 500			
Bonella balde 3kg.			
Dorina 1kg.			
Dorina 500			
Dorina 250			

## ANEXO 5

### Listado guías de despacho

Año : 2011 Mes : SEPTIEMBRE INVENTARIOS		DISTRIBUIDORA AJ GUÍA DE DESPACHO NO. 13430 - 0 RUTA DISTRIB.: RD1000 - GUASMO 01 CHOFER: 26 - LUIS ALEXANDER					Página: 1 Emisión: 22/09/2011 Informe: INFGUIDE Hora: 10:43:11	
Código	Nombre	Ruta	DOC	No. DOC	Valor	T. Pago	Deuda Pend.	Comentarios
D00154	VILLACIS SONIA	R6D002	FAC	265425	14.17	CONTAD	0.00	
D00270	TOMALA VACA PIEDA	R6D002	FAC	265426	32.33	CONTAD	0.00	
D01119	SUREZ PULLALUZ 31	R1D010	FAC	265427	14.23	CONTAD	0.00	
D01111	MOREIRA ORTEGA MARIA 32	R1D010	FAC	265428	14.02	CONTAD	0.00	
D01113	ACDAS CRELLANA INES 33	R1D010	FAC	265429	13.59	CONTAD	0.00	
D01096	GUJMIN TIQUA FRANCISCO 34	R1D010	FAC	265430	72.33	CONTAD	0.00	
D02857	RUBIO URGILES LUIS ALFONSO	R1D010	FAC	265431	124.80	CONTAD	0.81	
D02857	RUBIO URGILES LUIS ALFONSO	R1D010	FAC	265432	0.81	CONTAD	0.00	
D01123	QUISE QUINCHE ELSA	R1D010	FAC	265433	10.12	CONTAD	0.00	
D02994	CHAUCA CARRAS ANGEL BOLIVAR	R1D010	FAC	265434	64.11	8 DÍAS	0.00	
D03908	CLENCA MAGDALENA	R1D010	FAC	265435	29.71	CONTAD	0.00	
D02779	TENE QISPE JUANA	R1D010	FAC	265436	9.09	CONTAD	0.00	
D00302	LUZ MARIA ENRIQUE	RD001	FAC	265437	8.76	CONTAD	0.00	
D03043	MOROCHO MARTHA	R1D010	FAC	265438	51.51	7 DÍAS	50.75	
D00161	CARRAS PROAÑO HOLGER ANIBAL	D011	FAC	265439	4.65	CONTAD	0.00	
D03999	WILMER SOLIZ GALARZA	R1D010	FAC	265440	25.82	CONTAD	0.00	
D03428	URINA SANNY	R1D010	FAC	265441	52.00	7 DÍAS	0.00	
D03555	GUJMIN MANUEL	R1D010	FAC	265442	161.96	CONTAD	1.63	
D03555	GUJMIN MANUEL	R1D010	FAC	265443	1.63	CONTAD	0.00	
D03058	VILEMA EGAR	R1D010	FAC	265444	49.02	CONTAD	0.00	
D03023	BUSTAMANTE FANNY	R1D010	FAC	265445	10.12	CONTAD	0.00	
D03423	YUCILEMA ARTURO	R1D010	FAC	265446	24.18	CONTAD	0.00	
D04007	TENECLA YUPANQUI LUIS	R1D010	FAC	265447	9.30	CONTAD	0.00	
D04005	HURTADO RODRIGUEZ MARTHA	R1D010	FAC	265448	14.89	CONTAD	0.00	
D04006	ARALDO GARCIA SONIA	R1D010	FAC	265449	24.11	CONTAD	0.00	
D02561	LUQUE GODOY INES 26	R7D012	FAC	265562	5.81	CONTAD	0.00	
D01101	PITA ARROYO SARA HERMINIA 12	R7D012	FAC	265563	5.45	CONTAD	0.00	

## ANEXO 6

### Listado cargamento de camión

Año : 2011		DISTRIBUIDORA AJ		Página: 1	
Mes : SEPTIEMBRE		CARGAMENTO DE CAMIÓN		Emisión: 22/09/2011	
INVENTARIOS		GUÍA DE DESPACHO NO. 13430		Informe: INFCARGA	
				Hora: 10:44:15	
CAMIÓN: D0001 - CAMION 1		CHOFER: 25 - LUIS ALEXANDER		RUTA DISTRIB.: RD1000 - GUASMO 01	
Categoría	Código	Item	Cajas	Unidades	Kilos
<b>376108 - DIRECT APPLICATION</b>					
	187335	DEJA JAB BAR FLORAL 30X250GR	1	23	13.250
	187337	DEJA JAB BAR FLORAL 30X350GR	1		10.500
<b>376109 - SOLUTION WASH</b>					
	229224	SURF POLVO BAILANDO BAJO LLUVIA 25X200GR	1	11	7.200
	229273	SURF POLVO BAILANDO BAJO LLUVIA 12X1KG		2	2.000
	229211	SURF POLVO BANO DE BLANCURA 12X1KG		5	5.000
	229242	SURF POLVO BANO BLANCURA 25X200GR	3	11	17.200
	926900	SURF POLVO BANO BLANCURA 33X400G	3	10	43.600
	229216	SURF POLVO UN DIA EN PARQUE 25X200GR	2	16	13.200
	229220	SURF POLVO UN DIA EN PARQUE 12X1KG		3	3.000
	926903	SURF POLVO UN DIA EN EL PARQUE 33X400G	1	21	21.600
	229239	SURF POLVO CAMINANDO PETALOS 12X1KG		2	2.000
	229243	SURF POLVO CAMINANDO PETALOS 25X200GR	1	18	8.600
	927625	OMO INTELLIGENT POLVO FLORAL 33X400G		3	1.200
	229187	DEJA MULTIACCION POLVO FLORAL 50X200GR	2	9	21.800
	229194	DEJA MULTIACCION POLVO FLORAL 12X1KG		3	3.000
	229195	DEJA MULTIACCION POLVO FLORAL 100X100GR		53	5.300
	926896	DEJA MULTIACCION POLVO FLORAL 33X400G	4	18	60.000
	229229	DEJA MULTIAC POLVO C/TOQUE SUAVIZ 12X1KG		2	2.000
	229231	DEJA MULTIAC POLVO TOQUE SUAVIZ 50X200GR	1	41	18.200
	926897	DEJA MULTIAC POLVO TQ SUAVIZ ALOE33X400G	5	10	70.000
	229189	DEJA MULTIACCION POLVO LIMON 50X200GR	6	6	61.200
	229270	DEJA MULTIACCION POLVO PODER LIMON 6X2KG		1	2.000
	229271	DEJA MULTIAC POLVO PODER LIMON 12X1KG	1	5	17.000
	921821	DEJA POLVO PODER LIMON 100X100G	2	37	23.700
	926890	DEJA LIMON 33X400 GR	13	13	0.442
<b>376111 - HOUSEHOLD CARE</b>					
	187797	DEJA LAVA PLATOS FLORAL 30X250GR	5	20	42.500
	187798	DEJA LAVA PLATOS FLORAL 30X350GR	1	6	12.600
<b>376113 - FACE</b>					
	119356	PONDS CR C ORIGINAL 24X45GR		1	0.045
	119352	PONDS CR C PEPINO 24X50GR		2	0.100
<b>376114 - HAND &amp; BODY</b>					
	235257	VASENOL CR RECUP INT HUMECT REST12X200ML		1	0.200
	185208	VASENOL CR ACLARADO SALUDABLE 12X200ML		1	0.200
	217727	VASENOL CR HUMECTACION TOTAL 12X200ML		2	0.400
	192119	DOVE CR GO FRESH HIDRAT FRESCA 12X200ML		1	0.200
	210544	DOVE CREAM OIL PIEL EXTRA SECA 12X200ML		1	0.200
<b>376115 - SKIN CLEANSING</b>					
	194917	REXONA JAB ANTIBAC TOTAL 16X3X125GR		2	0.750
	225008	REXONA JAB AVENA PROTECTION 16X3X125GR		3	1.125

## ANEXO 7

Solicitud de crédito

**DISTRIBUIDORA A.J.**

**SARA JIMBO TORRES**

**TELF : 042-494982**

**RUC # 0916210958001**

### SOLICITUD DE CRÉDITO

FECHA DE PRESENTACIÓN:	CUPO SOLICITADO:
------------------------	------------------

#### DATOS GENERALES DEL GERENTE O PROPIETARIO DEL NEGOCIO:

NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS:	
No. DE CEDULA:	CASA: PROPIA <input type="checkbox"/> ALQUILADA <input type="checkbox"/>
DIRECCION DEL DOMICILIO:	TELÉONO:

#### DATOS DEL NEGOCIO:

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL:	R.U.C:	
ACTIVIDAD DEL NEGOCIO:	FECHA DE INICIACION:	
DIRECCIÓN:		
TELÉFONO:	No. EMPLEADOS VENTAS MENSUALES:	
LOCAL: PROPIO: <input type="checkbox"/> ALQUILADO: <input type="checkbox"/>	NOMBRE DE ARRENDADOR:	TELÉFONO:

#### REFERENCIAS COMERCIALES:

NOMBRE DE LA EMPRESA:	TELÉFONO:	MONTO DE CRÉDITO	TIEMPO DE CRÉDITO/AÑO

#### REFERENCIAS BANCARIAS:

NOMBRE DEL BANCO:	No. CTA. CTE	TELÉFONO	NOMBRE DE OFICIAL DE CR	NOMBRE CTA. CORRIENTISTA

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL CLIENTE

\_\_\_\_\_  
FIRMA DE VENDEDOR