

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA  
SEDE QUITO**

**Tesis previa a la obtención del Título de: Ingeniero Comercial  
con Especialización en Contabilidad y Auditoría**

**TEMA:  
DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA PARA EL  
CONTROL DE INVENTARIOS EN EMPRESAS  
COMERCIALIZADORAS DE PRODUCTOS DE  
CONSUMO MASIVO APLICADO A “MAS  
SUPERMERCADOS”**

**AUTOR:  
Amancha Quishpe Juan José**

**DIRECTORA DE TESIS:  
Ing. Maribel Soto**

**Quito, ENERO 2012**

## **CERTIFICACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo Juan José Amancha Quishpe, declaro ser el autor exclusivo de la presente investigación y que esta es original, autentica y personal.

Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la siguiente investigación serán de mi exclusiva responsabilidad.

Quito, 23 de junio del 2011.

(f)\_\_\_\_\_

Juan José Amancha Quishpe

## **DEDICATORIA**

Este presente trabajo esta dedicado a Dios pilar fundamental en mi vida todas las personas que mediante esfuerzos han guiado mi vida y han hecho posible que logre concretar las metas que me he propuesto.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco, a Dios quien con su bendición me ha dado la fuerza suficiente y la sabiduría para poder culminar mi tesis.

A la Ingeniera Maribel Soto, quien con sus conocimientos, paciencia y dedicación me asesorado durante el desarrollo de mi Tesis.

A la Universidad Politécnica Salesiana, especialmente a la carrera de Contabilidad y Auditoria, a todos los maestros que a lo largo de mi carrera estudiantil supieron impartirme sus conocimientos.

Agradezco, a la Señora Ana Pullupaxi Jami por darnos la oportunidad de realizar nuestra investigación y ponerle en práctica.

## INDICE

### **DESARROLLO DE UNA METODOLOGIA PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS EN EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO APLICADO “A MAS SUPERMERCADOS.”**

<b>Contenido</b>	<b>Páginas</b>
<b>CAPITULO I</b>	
1. Procesos de Inventario	1
1.1. Inventarios	1
1.1.1 Definición	1
1.2 Análisis de Inventario	2
1.2.1 Administración de Inventarios	2
1.2.2 Manejo de Inventarios	4
1.2.2.1 El control Físico	4
1.2.2.2 Las tarjetas de control individual o kárdex	5
1.2.2.3 La verificación de los límites de existencias	6
1.3 Mecanismos de Entrega- recepción de Mercadería	6
1.3.1 Procesos de Recepción	6
1.3.2 Procesos de Distribución	8
1.4 Sistemas de Registro Contable	10
1.4.1 Sistema de cuenta múltiple o inventario Periódico	10
1.4.2 Sistema de Cuenta Permanente o Inventario Perpetuo	11
1.5 Método de Valoración de Inventarios	12
1.5.1 Método de lo que primero entra primero sale(PEPS)	12

1.5.2	Método del Último Precio De Compra	13
1.5.3	Método precio de Mercado	13
1.5.4	Método Promedio Ponderado	13
1.6	Proceso de Inventarios	15
1.6.1	Inventario en el día fijado	16
1.6.2	Inventario Cíclico	17
1.6.3	Inventario Por Muestreo	19
1.7	Procesos Contables	21
1.7.1	Proceso contable	21
1.7.2	Sistemas de Inventarios	36
1.8	Control Interno	38
1.8.1	Conceptos	38
1.8.2	Objetivos de Control interno	39
1.8.3	Importancia del Control Interno	40
1.8.4	Elementos del Control Interno	40
1.8.4.1	Plan de Organización	41
1.8.5	Principios de Control Interno	44
1.8.6	Componentes del Control Interno	49

## **CAPITULO II**

<b>2</b>	<b>Antecedentes</b>	<b>59</b>
2.1	Antecedentes	59
2.2	Reseña Histórica de la Compañía	60
2.3	Objetivo	60
2.3.1	Objetivo General	60
2.3.2	Objetivo Especifico	60
2.4	Misión Visión	61

2.4.1	Misión	61
2.4.2	Visión	61
2.5	Políticas Valores	62
2.5.1	Políticas	62
2.5.2	Valores	62
2.6	Evaluación del Entorno	62
2.6.1	Ambiente Interno	62
2.6.1.1	Clientes	63
2.6.1.2	Proveedores	63
2.6.1.3	Competencias	63
2.6.2	Ambiente Externo	64
2.6.2.1	Factor Político	64
2.6.2.2	Factor Económico	65
2.6.2.3	Factor Social	66
2.6.2.4	Factor competitivo	67
2.6.2.5	Factor Tecnológico	68
2.6.2.6	Factor Globalización	69
2.6.2.7	Factor Legal	70
2.6.3	Análisis Foda	71
2.6.3.1	Fortalezas	72
2.6.3.2	Debilidades	72
2.6.3.3	Oportunidades	72
2.6.3.4	Amenazas	73

### **CAPITULO III**

3.	Ejercicio Práctico	75
3.1	Evaluación del Control de Inventarios	75
3.1.1	Cuestionario de Control	75
3.1.2	Resultados de la Evaluación de Control	77

3.1.3	Determinación del Riesgo	78
3.1.4	Debilidades Detectadas en el Control de Inventario	78
3.2	Nueva Propuesta del Conteo por Ciclos	79
3.2.1	Organigrama Estructural Propuesto	80
3.2.2	Organigrama Funcional Propuesto	81
3.2.3	Determinación de Procedimientos y Flugogramas Propuestos	82
3.2.3.1	Procedimientos para Compras de Inventario	82
3.2.3.1.1	Formularios y Flujo gramas Propuestos	83
3.2.3.2	Procedimientos Para el Control del Inventario	90
3.2.3.2.1	Formularios y Flujo gramas Propuestos	91
3.2.4	Determinación de Políticas Generales Propuestas	105
3.3	Aplicación de la Metodología a la Empresa	109
3.3.1	Procedimiento Para la Compra de Inventario Centro de Distribución	109
3.3.2	Procedimiento Para la Salida de Mercadería del Centro de Distribución	117
3.3.3	Procedimiento Para El Control Diaria De La Mercadería del Centro de Distribución	119
3.3.4	Control de Inventario Almacén de Ventas	122
3.4	Evaluación de los Resultados Obtenidos	125

## **CAPITULO IV**

4.	Conclusiones y Recomendaciones	141
4.1	Conclusiones	141
4.2	Recomendaciones	142



## INTRODUCCIÓN

En nuestro país actualmente se vive una época extremadamente competitiva, la sociedad necesita de una inversión inminentemente y debido a los riesgos bancarios suscitados en años pasados, es necesario crear nuevas posibilidades para la comunidad, como la proyección de crecimiento para pequeñas empresas.

La creación de empresas dedicadas a la comercialización de productos de consumo masivo se enfoca primordialmente a satisfacer las necesidades de las personas, que les permite alimentarse de una manera correcta y tener una mejor forma de vida y mejor salud y poder ser más productivos dentro de cada una de las áreas que les corresponden.

La presente investigación contiene importantes aspectos de control interno debido a que la empresa no contaba con los mismos para el manejo total del negocio, la administración de inventarios es uno de los principales problemas que mantenía la empresa, las utilidades sorprendentes que se emitían, iliquidez, faltantes y sobrantes constantes de mercadería, desorganización de bodegas e incapacidad para despachar pedidos grandes.

Lo que se pretende con esta investigación es dar lineamientos de nuevos controles internos para aplicar en empresas de este tipo o cualquier organización que maneje inventarios, con el fin de que sean más efectivos dentro de sus procedimientos y logren la excelencia.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

**En el capítulo I,** se describe todo lo referente al inventario como son: conceptos, análisis de inventario, mecanismos de entrega recepción, sistemas de registro contable, métodos de valoración, procesos de inventarios, procesos contables, control interno, para poder determinar los lineamientos de la parte contable y de control que se dan en los Inventarios.

**En el capítulo II,** se hace referencia a la empresa en los aspectos de: antecedentes, objetivos, misión, visión, políticas, valores, evaluación del entorno, con el objetivo de conocer a fondo los antecedentes y problemas que tiene la empresa.

**En el capítulo III,** contiene la evaluación del control del inventario realizada, para la determinación de la nueva propuesta de administración de inventarios, que conlleva a la aplicación metodológica de la misma a través de cuadros comparativos, indicadores de estructura financiera, los costos de implementación, y los beneficios obtenidos.

**En el capítulo IV,** se expone las conclusiones obtenidas sobre el trabajo de investigación realizado y recomendaciones que se consideraron pertinentes para la aplicación en la empresa.

# CAPÍTULO I

## 1. PROCESOS DE INVENTARIOS

### 1.1 INVENTARIOS

#### 1.1.1 Definición

Son activos de la empresa que se utilizan para su venta en el curso ordinario de los negocios; o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización cuando sean transformados.

En las empresas comerciales el inventario esta dado por las mercaderías compradas en grandes cantidades para ser vendidas posteriormente.

Un tema fundamental en la contabilidad de los inventarios es la cantidad de costo que debe reconocerse como un activo, para que sea diferido hasta que los ingresos correspondientes sean reconocidos.<sup>1</sup>

### TIPOS DE INVENTARIOS

#### **Inventarios de materia prima**

Comprende los elementos básicos o principales que entran en la elaboración del producto. En toda actividad industrial concurren una variedad de artículos (materia prima) y materiales, los que serán sometidos a un proceso para obtener al final un artículo terminado o acabado. A los materiales que intervienen en mayor grado en la producción se les considera "Materia Prima", ya que su uso se hace en cantidades lo suficientemente importantes del producto acabado. La materia prima, es aquel o aquellos artículos sometidos a un proceso de fabricación que al final se convertirá en un producto terminado.

#### **Inventarios de Productos en Proceso**

El inventario de productos en proceso consiste en todos los artículos o elementos que se utilizan en el actual proceso de producción. Es decir, son productos parcialmente

---

<sup>1</sup> Normas Internacionales de Contabilidad(NIC 2)

terminados que se encuentran en un grado intermedio de producción y a los cuales se les aplico la labor directa y gastos indirectos inherentes al proceso de producción en un momento dado.

Una de las características del inventarios de producto en proceso es que va aumentando el valor a medida que se es transformado de materia prima en le producto terminado como consecuencia del proceso de producción.

### **Inventarios de Productos Terminados**

Comprende estos, los artículos transferidos por el departamento de producción al almacén de productos terminados por haber estos; alcanzado su grado de terminación total y que a la hora de la toma física de inventarios se encuentren aun en los almacenes, es decir, los que todavía no han sido vendidos. El nivel de inventarios de productos terminados va a depender directamente de las ventas, es decir su nivel esta dado por la demanda.<sup>2</sup>

Los inventarios de materias primas sirven como entradas a una determinada etapa del proceso de producción y los inventarios de productos terminados sirven para satisfacer necesidades o demanda de los clientes. Presto que estos inventarios representan frecuentemente una considerable inversión de recursos financieros, las decisiones con respecto a las cantidades de inventario son importantes. Los modelos de inventario y la descripción matemática de los sistemas de inventarios constituyen una base para la toma de estas decisiones.

El manejo contable permitirá a las empresas mantener el control oportunamente, así como también conocer al final del período contable un estado confiable de la situación económica de la empresa.

## **1.2 Análisis de Inventarios**

### **1.2.1 Administración de Inventarios**

Es la eficiencia dentro del manejo adecuado de los registros, en la rotación y evaluación del inventario de acuerdo a como se vayan clasificando y que tipo de control de inventario tengan las empresas, ya que con esto se puede llegar a

---

<sup>2</sup> <http://www.monografias.com>

determinar resultados a través de sus costos y ventas (utilidades o pérdidas) de una manera razonable, lo que permitirá evaluar la situación financiera de la empresa para realizar correcciones oportunas y mejorar la situación actual.

La finalidad de la administración de inventarios se enfoca en la determinación del stock de inventario que debe mantenerse para su funcionamiento, así como determinar las unidades a reponer, y los plazos de renovación de las mismas.

Existen factores importantes que se toman en consideración para conocer lo que implica la administración de inventarios.

- El inventario mínimo es la reserva que tiene cada producto, dentro de la empresa ya que tienen que satisfacer la demanda de los clientes, caso contrario el pedido pasara a los competidores que puedan hacerlo y deben contar con inventarios para asegurar los programas de producción que existiesen.
  
- Otro de los factores que se pueden tomar en cuenta es la minimización de la inversión en inventarios por que si tenemos sobrevaluación<sup>3</sup> inventarios y no se venden pueden llegarse a convertirse en producto ya no comercializable y se perdería la inversión.
  
- Otro de los factores podría decirse sobre la demanda existente.

Si la finalidad de la administración de inventarios solo fuera la minimización de la ventas satisfaciendo instantáneamente la demanda, la empresa almacenaría cantidades excesivas grandes de producto y así no incluiría en los costos asociados con una alta satisfacción. Sin embargo resulta extremadamente costoso tener inventarios estáticos o paralizados esto significaría un capital muerto que se podría emplear con provecho en otra actividad. La empresa debe determinar el nivel apropiado de inventarios en términos de la opción entre los beneficios que se esperan

---

<sup>3</sup> **Sobrevaluación:** Situación que se presenta cuando una moneda sube, en relación a otra(s), más allá del nivel indicado por el tipo de cambio.

no incurriendo en faltantes y el costo de mantenimiento del inventario que se requiere.

### **1.2.2 Manejo de Inventario**

Se conoce como manejo de existencias de inventarios a toda acción encaminada a garantizar la integridad física de los mismos y en el abastecimiento correcto a los procesos de distribución.

En consecuencia en este control comprende fundamentalmente las siguientes etapas:

#### **1.2.2.1 El control Físico**

El control físico de los inventarios consiste en el resguardo de los mismos, cubriéndoles de pérdidas que pueden ocasionarse por deterioro o robo, para la cual las empresas deben adoptar los mejores sistemas de precaución.

Adicionalmente, el control de las existencias de inventarios está dado por conteo físico de los productos que forman parte del inventario existente en las bodegas y su verificación con los saldos de las respectivas tarjetas del control o kárdex.

El inventario físico debe ser realizado por una persona o grupo de personas, los mismos que deben estar acompañados del encargado o custodio de las bodegas.

La operación de controlar las existencias mediante el inventario físico debe ser practicada en forma frecuente o a intervalos de tiempo, pero siempre cuidando de que se cumplan estos requisitos.

La verificación que se realice dentro de una empresa, puede presentarse de dos formas:

- Cuando los productos son de poca variedad se recomienda una verificación completa para todos los artículos; y,
- Cuando existe una gran variedad de productos es recomendable hacer la verificación mediante un sistema de muestreo, pero cuidando que se programen

las verificaciones para todos los productos, a través de diferentes períodos de revisión.

### 1.2.2.2 Las tarjetas de control individual o kárdex

Se llaman también tarjetas de existencias, fichas de materiales o kardex. Los modelos de estas tarjetas varían de acuerdo con las exigencias de cada empresa en lo referente a organización, estructura y control interno.

Estas tarjetas es un elemento muy importante del control que debe hacerse para el movimiento de los productos que forman parte del inventario, consiste básicamente en recopilar información sobre los ingresos, las salidas y los saldos de cada uno de los materiales existente en las bodegas del almacén.

#### EMPRESA XYZ KARDEX

PRODUCTO: ZAPATOS NIKE TALLA 43  
EXISTENCIA MINIMA: 2  
EXISTENCIA MAXIMA: 10

LOCALIDAD:

Fecha	Concepto	Entradas			Salidas			Saldo		
		Q	VU	VT	Q	VU	VT	Q	VU	VT
01/01/2010	Saldo inicial							1.00	10.00	10.00
03/01/2010	Compras	500.00	12.00	6.00				<u>500.00</u>	<u>12.00</u>	<u>6.00</u>
04/01/2010	Venta				1.00	10.00	10.00			
					100.00	12.00	1.20	400.00	12.00	4.80
15/01/2010	Compras	600.00	15.00	9.00				600.00	15.00	9.00
28/01/2010	Compras	500.00	18.00	9.00				<u>500.00</u>	<u>18.00</u>	<u>9.00</u>
31/01/2010	Ventas				400.00	12.00	4.80			
					600.00	15.00	9.00			
					200.00	18.00	3.60	<b><u>300.00</u></b>	<b><u>18.00</u></b>	<b><u>5.40</u></b>

### **1.2.2.3 La verificación de los límites de existencias**

**Existencia Mínima:** Es la cantidad mínima de inventario a ser mantenidas en el almacén.

**Existencias Disponible:** Es aquella que se encuentra disponible para la producción o venta.

**Existencias en Línea:** Es aquella que aguarda a ser procesado o se encuentra en la línea de producción.

## **1.3 Mecanismos de Entrega- recepción de Mercadería**

### **1.3.1 Procesos de Recepción**

Esta función corresponde al almacenista, quien deberá cerciorarse de que los materiales que recibe del proveedor este de acuerdo con lo solicitado según el procedimiento siguiente:

- a) Confrontando las notas del pedido y la factura comercial, a efecto de percatarse de que le mercadería se ajuste a lo solicitado.
- b) Deberá revisar físicamente que los productos que se reciben corresponden a lo especificado en el pedido, en cuanto a calidad, cantidad y fecha de caducidad.
- c) Debe encontrarse a satisfacción la mercadería del proveedor, y en este caso el almacenista podrá un sello de recepción conforme con los siguientes datos.
  - Fecha de recepción
  - Fecha de entrega
  - Calidad

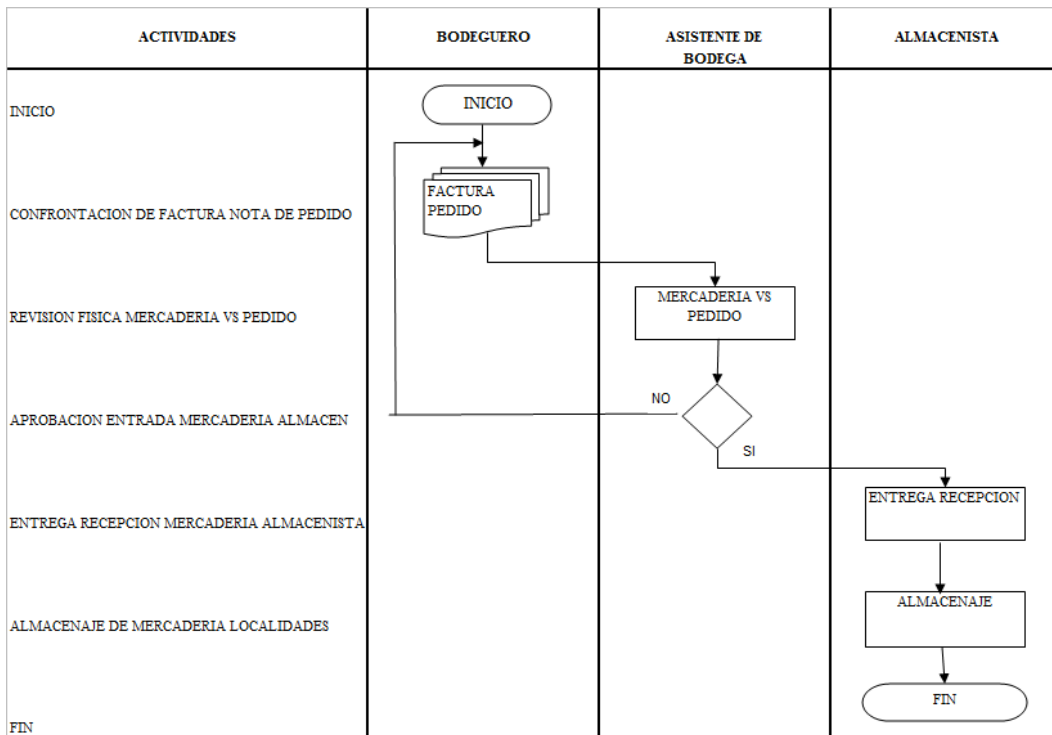


- Cantidad
- Fecha de caducidad
- Observaciones
- Firma del almacenista
- Ingreso sistema contable de cantidades
- Ingreso de producto a localidades

La recepción de los productos comprados, se refiere a la inspección de los mismos en los aspectos de cantidad, calidad, precios y especificaciones aprobados en la orden de compra y los correspondientes pedidos al proveedor. Esta actividad se realizara a través del siguiente procedimiento:

- a) Se procede a comparar las solicitudes de compra con las facturas recibidas.
- b) Con la compra se realiza el control de las especificaciones de los productos.
- c) Si se encuentra correcto todos los detalles, tanto de la factura como de las especificaciones de los productos recibidos, deberá autorizar su ingreso a las bodegas de la empresa. En caso contrario, deberá comunicarse el particular el jefe inmediato o responsable, para que determine si los productos se aceptan o devuelven al vendedor.
- d) Una ves realizada la verificación se procede a almacenar el producto en su respectiva localidad, si la localidad se encuentra abarrotada se procede a colocar en una localidad que se encuentre disponible.

## Procesos de Recepción



**ELABORADO POR:** JUAN AMANCHA

### 1.3.2 Procesos de Distribución

Los almacenes o bodegas cumplen las labores de custodia de las mercaderías, abarcando un ciclo, desde su ingreso hasta la entrega hacia los distintos clientes.

El encargado de las bodegas deberá llevar un registro independiente para los movimientos que se operen con todos y cada uno de los productos ya sean de manera interna como externa, de forma que pueda justificar plenamente el cumplimiento de sus responsabilidades.

Las operaciones de almacenamiento son:

- Registrar el ingreso de los productos en el control de existencias o Kardex y en cada una de sus localidades que correspondan y ajustar saldos si existieren diferencias.
- Registrar el ingreso de mercaderías en los respectivos documentos.
- Archivar las copias de recepción junto con las órdenes de compra.

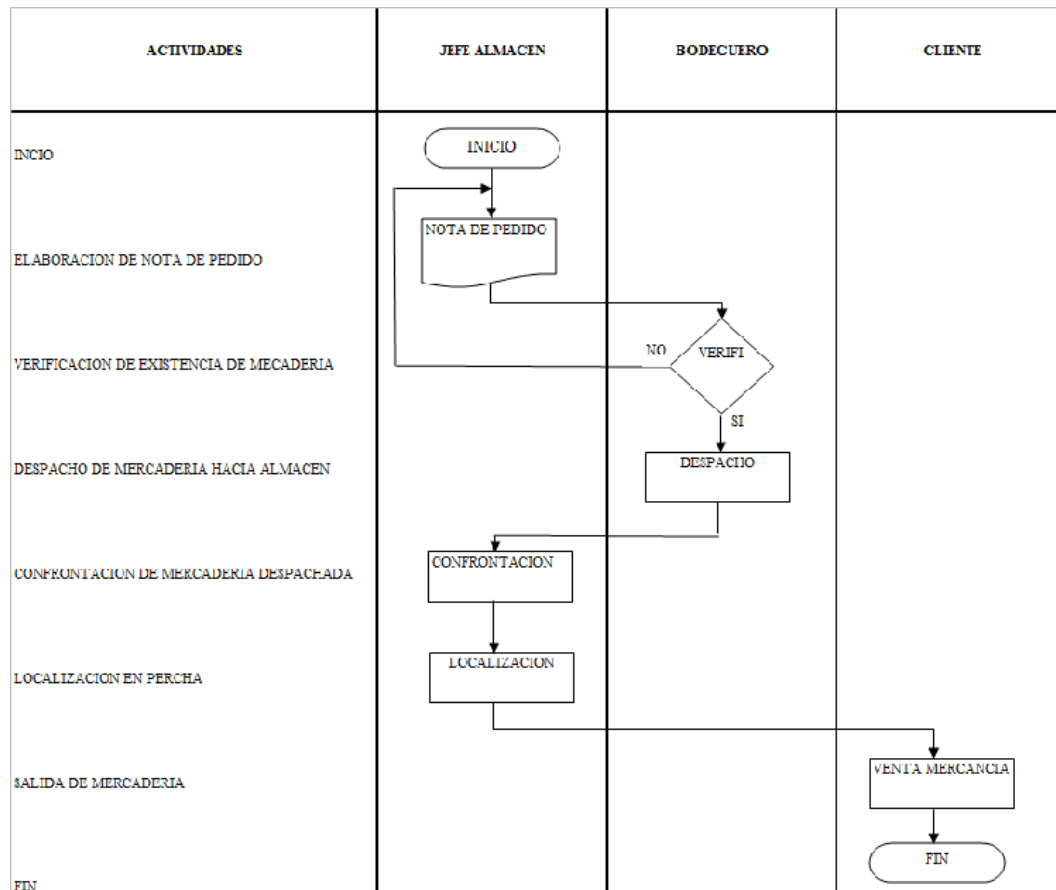
- Certificar, mediante firma, los documentos para contabilidad relacionados con la recepción y almacenamiento de los mismos en cada una de sus localidades.
- Registrar los movimientos que realizan dentro de las localidades.

El control de las bodegas incluye, así mismo, un control escrito de las salidas de los productos de la bodega con destino al almacén de distribución; para esto es necesario presentar al bodeguero o almacenista un documento denominado “Orden de Pedido,” la misma que será emitida por el almacén de distribución del supermercado, con la respectiva aprobación de gerencia y del área administrativa.

A fin de tener siempre al día los inventarios de todos los productos, es conveniente anotar en los registros de existencias correspondientes las salidas originadas.

El bodeguero tendrá la tarea de llevar sus controles en unidades físicas, dejando el aspecto de valoración para ser llevado en contabilidad.

### Procesos de Distribución



Elaborado por: Juan Amancha

## 1.4 Sistemas de Registro Contable

Los sistemas de control del inventario para la venta mercaderías) reconocidos por la ley de régimen tributario interno y avalado por las normas contables y los principios de contabilidad generalmente aceptados son:

- Sistemas de cuenta múltiple o inventario periódico.
- Sistemas de cuenta permanente o inventario perpetuo

### 1.4.1 Sistema de cuenta múltiple o inventario Periódico

“Las características de este sistema son:

- El inventario final se obtendrá de la bodega, tomando físicamente el inventario (pesando, midiendo) y valorando al último precio de costo.
- Es necesario realizar asientos de regulación para poder determinar el valor de la utilidad en ventas e introducir en los registros contables el valor del inventario final.
- Utiliza varias cuentas entre otras: ventas, compras, inventario de mercaderías, devolución en ventas, descuentos en ventas, devoluciones en compras, descuentos en compras, transporte (compras y ventas), seguros (compras y ventas) costo de ventas y ganancia bruta en ventas. Se describen estas cuentas”<sup>4</sup>

Este método no es muy confiable ya que se requiere de realizar un inventario físico al finalizar un período contable, para determinar en ese momento la utilidad bruta en ventas, no existe un control periódico de los productos en existencias lo cual se dificulta la verificación y control de los mismos permitiendo tener datos erróneos y balances no confiables para la administración.

---

<sup>4</sup> ZAPATA PEDRO, Contabilidad General 6ta Edición Editorial Mc Graw Hill, 2008, Pagina 94

## 1.4.2 Sistema de Cuenta Permanente o Inventario Perpetuo

“Las características de este sistema son:

- Mediante este sistema se utiliza tres cuentas Inventario de mercaderías, ventas y Costo de ventas.
- Es necesario contar con un auxiliar para cada tipo de artículo (Kárdex. Por lo tanto, el inventario se puede determinar en cualquier momento. Sólo por control, se deberá efectuar constataciones físicas periódicas sobre bases de rotación (muestreo).
- Por cada asiento de venta o devolución en venta es necesario realizar otro asiento contable que registre dicho movimiento al precio de costo. Debido a la dificultad inicial, su aplicación obliga a contar con personal contable idóneo, capacitado y entrenado adecuadamente”<sup>5</sup>.

Este método es el que actualmente es aplicado dentro de los manuales y sistemas contables, ya que permite ejercer un control eficaz sobre la bodega y los encargados de la custodia. El saldo inicial se lo puede determinar en cualquier momento; contablemente, se descarga en forma continua los valores registrados en la cuenta mercadería y se registra directamente el costo, obteniendo en forma diaria un balance de pérdidas y ganancias, así como la utilidad bruta en ventas.

“Este sistema de inventario perpetuo funciona adecuadamente mediante un minucioso control contable del movimiento que se produce en bodega; el citado movimiento se registra en tarjetas de control abiertas por cada grupo de ítems o artículos similares. El movimiento de cada ítem debe ser valorado al costo; alternativamente, puede ser determinado de acuerdo con el costo inicial, promedio, final, o el último precio de compra.”<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> ZAPATA PEDRO, Contabilidad General 6ta Edición Editorial Mc Graw Hill, 2008, Pagina 101

<sup>6</sup> ZAPATA PEDRO, Contabilidad General 6ta Edición editorial Mc Graw Hill 2008, Página 107

En el sistema de inventario perpetuo, se maneja un control constante de la mercadería a través de las tarjetas de control llamadas Kárdex, lo que permite generar un control contable y un control físico adecuado en cualquier momento, permitiendo con esto tener un inventario valuado, de acuerdo al método de valoración que se aplique en la empresa.

## **1.5 Método de Valoración de Inventarios**

Los métodos de valoración más utilizados son:

- 1.5.1 Lo que primero entra primero sale (PEPS)
- 1.5.2 Al último precio de compra
- 1.5.3 A precio de mercado
- 1.5.4 Promedio ponderado.

### **1.5.1 Método de lo que primero entra primero sale(PEPS)**

Este Método se lo conoce también como FIFO (por las siglas en ingles: First in First Out), consiste en dar valor a los productos que se entregan respetando el orden sucesivo de los precios de entrada. Es necesario controlar en forma ordenada la liquidación paulatina de cada entrada. En este método la mejor manera de llevar el control es adoptar un sistema de tarjetas individuales para cada entrada, en las mismas que se registran las salidas hasta su liquidación total, respetando las anotaciones y su correspondiente valoración de acuerdo al orden de llegada de cada producto.

El método PEPS no es económicamente recomendable para empresas que operen en economías con variaciones significativas en sus índices de precios; es decir, en inflación o deflación, ya que los precios que se asignen a los productos no reflejaran los reales.

Ejemplo:

- El 2 de enero de 2010 había en existencia 1.000 unidades, cuyo costo unitario era de \$10.00.
- El 3 de enero compra 500 unidades a un costo unitario de \$12.00.

- El 4 de enero vende 1.100 unidades a un precio unitario de \$20.00
- El 15 de enero compra 600 unidades a un costo unitario de \$15.00.
- El 28 de enero compra 500 unidades a un costo unitario de \$18.00.
- El 31 de enero vende 1.200 unidades a un precio unitario de \$22.00.

Fecha	Concepto	Entradas			Salidas			Saldo		
		Q	VU	VT	Q	VU	VT	Q	VU	VT
01/01/2010	Saldo inicial							1.00	10.00	10.00
03/01/2010	Compras	500.00	12.00	6.00				500.00	12.00	6.00
04/01/2010	Venta				1.00	10.00	10.00			
					100.00	12.00	1.20	400.00	12.00	4.80
15/01/2010	Compras	600.00	15.00	9.00				600.00	15.00	9.00
28/01/2010	Compras	500.00	18.00	9.00				500.00	18.00	9.00
31/01/2010	Ventas				400.00	12.00	4.80			
					600.00	15.00	9.00			
					200.00	18.00	3.60	<u>300.00</u>	<u>18.00</u>	<u>5.40</u>

### 1.5.2 Método del Último Precio De Compra

Consiste en dar valor al saldo de las materias primas, constantemente, al último precio de compra, con la finalidad de presentar en cualquier momento el inventario valorizado lo más cerca posible del nivel de precios de la economía general. La dificultad principal radica en la pérdida de control que puede ocasionarse entre el libro mayor de materia prima y las cuentas individuales, lo que es posible solucionar mediante asientos de revalorización de los inventarios en cada entrada que varía el precio.

### 1.5.3 Método precio de Mercado

Es similar al anterior, consiste en dar valor a las mercancías que salen, al precio que se hallan en el mercado en ese momento; también debe regularse los saldos, Los que emplean este sistema consideran que estos valores están más ajustados y son los que corresponden a la realidad económica. También son necesarios asientos de revalorización.

### 1.5.4 Método Promedio Ponderado

Este método procura dar valor a los productos que ingresa considerando primeramente la aplicación del costo promedio del ejercicio a los saldos que

quedaren luego de cada salida del producto. De este modo, al finalizar el período contable, los valores promedio de mercaderías disponibles durante el período (inventario inicial + compras) serán los mismos, tanto para las existencias como para los productos consumidos. Este método implica la revalorización permanente de las existencias, de acuerdo con los valores de compra acumulados, absorbiendo la variación de valores provenientes de fluctuaciones anteriores.

Ejemplo:

- El 2 de enero de 2010 había en existencia 1.000 unidades, cuyo costo unitario era de \$10.00
- El 3 de enero compra 500 unidades a un costo unitario de \$12.00.
- El 4 de enero vende 1.100 unidades a un precio unitario de \$20.00
- El 15 de enero compra 600 unidades a un costo unitario de \$15.00.
- El 28 de enero compra 500 unidades a un costo unitario de \$18.00.
- El 31 de enero vende 1.200 unidades a un precio unitario de \$22.00

Fecha	Concepto	Entradas			Salidas			Saldo		
		Q	VU	VT	Q	VU	VT	Q	VU	VT
01/01/2010	Saldo inicial							1.00	10.00	10.00
03/01/2010	Compras	500.00	12.00	6.00				1.50	10.67	16.00
04/01/2010	Venta				1.10	10.67	11.74	400.00	10.67	4.26
15/01/2010	Compras	600.00	15.00	9.00				1.00	13.26	13.26
28/01/2010	Compras	500.00	18.00	9.00				1.50	14.84	22.26
31/01/2010	Ventas				1.20	14.84	17.81	300.00	14.84	4.46

Este método se lo obtiene mediante la sumatoria y el promedio de todas las mercaderías adquiridas del cual se toma dicho valor para definir el costo de ventas.

## La NIC 2 Inventarios

“El objetivo de esta Norma es prescribir el tratamiento contable de los inventarios. Esta Norma suministra una guía práctica que permite la determinación de ese costo, así como para el subsiguiente reconocimiento como un gasto del período, incluyendo también cualquier deterioro que rebaje el importe en libros al valor neto realizable. También suministra directrices sobre las fórmulas del costo que se usan para atribuir costos a los inventarios.



Los inventarios se medirán al costo o al valor neto realizable, según cual sea menor. *Valor neto realizable* es el precio estimado de venta de un activo en el curso normal de la operación menos los costos estimados para terminar su producción y los necesarios para llevar a cabo la venta.

El costo de los inventarios comprenderá todos los costos derivados de su adquisición y transformación, así como otros costos en los que se haya incurrido para darles su condición y ubicación actuales.

El costo de los inventarios se asignará utilizando los métodos de primera entrada primera salida (FIFO) o costo promedio ponderado. La entidad utilizará la misma fórmula de costo para todos los inventarios que tengan una naturaleza y uso similares. Para los inventarios con una naturaleza o uso diferente, puede estar justificada la utilización de fórmulas de costo también diferentes. El costo de los inventarios de productos que no son habitualmente intercambiables entre sí, así como de los bienes y servicios producidos y segregados para proyectos específicos, se determinará a través de la identificación específica de sus costos individuales.

Cuando los inventarios sean vendidos, el importe en libros de los mismos se reconocerá como gasto del período en el que se reconozcan los correspondientes ingresos de operación. El importe de cualquier rebaja de valor, hasta alcanzar el valor neto realizable, así como todas las demás pérdidas en los inventarios, será reconocido en el período en que ocurra la rebaja o la pérdida. El importe de cualquier reversión de la rebaja de valor que resulte de un incremento en el valor neto realizable, se reconocerá como una reducción en el valor de los inventarios, que hayan sido reconocidos como gasto, en el período en que la recuperación del valor tenga lugar.”<sup>7</sup>

Esta norma ayudara a Los inventarios a que se puedan medir al costo o valor neto de realización, según cual sea menor, comprendiendo todos los costos derivados de: su adquisición, su transformación (producción) y otros costos no capitalizables que

---

<sup>7</sup> Este extracto ha sido preparado por el equipo técnico de la Fundación IASC y no ha sido aprobado por el IASB. Para conocer los requisitos completos se debe hacer referencia a las Normas Internacionales de Información Financiera

imputan a pérdidas del período en que se incurren, aquellas erogaciones ocurridas en el período y que son atribuibles a la operación normal de la entidad.

Además ayuda a delinear Políticas de reducción de los inventarios y su fórmula, su valor libro de existencias y valores parciales por clasificación, valor libro existencias que se llevan a V.N. menos costos de venta, monto de existencias reconocidas en gasto del período, monto “menor valor” existencias reconocido como gasto del período, monto del reverso del “menor valor” y explicación de la circunstancia del reverso, se indicará los monto y clase de existencia otorgada en garantía de obligaciones de cada una de las entidades.

## **1.6 Proceso de Inventarios**

Uno de los principios básicos del control interno de almacenes se basan en garantizar la exactitud entre las existencias físicas de productos almacenados y los registros correspondientes, en el sistema informático o administrativo. De ahí que toda empresa debe realizar un inventario de su stock en almacén al menos una vez por ejercicio, para verificar las existencias reales. Pueden aplicarse diversos procesos:

- Inventario en el día fijado
- Inventario cíclico
- Inventario por muestreo.

### **1.6.1 Inventario en el día fijado**

Es el recuento completo de todos los artículos, realizado habitualmente una o dos veces al año, normalmente coincidiendo con las fechas del balance o bien aprovechando los momentos de menor actividad del almacén o aquellos en los cuales el nivel de stocks es más bajo en año.

#### **Ventajas de este sistema**

- El nivel de stocks es muy insignificante y rápido de contarlos.
- La mercadería no se encuentra en constante rotación o movimiento, por lo que se facilita su conteo permitiendo que la información sea exacta.

## **Desventajas de este sistema**

- Necesidad de detener la actividad del almacén, por el cual se suelen realizar en fines de semana o períodos de vacaciones, utilizando el propio personal del almacén, lo que evidentemente supone un trabajo extra que hay que reenumerar.
- Dificultad de conocer las causas que motivan las diferencias o errores, lo que impide tomar medidas preventivas de carta al futuro, limitándose normalmente a ajustar los registros contables a la realidad física de las existencias
- El hecho de que los inventarios se realicen por personal no especializado suelen dificultar el mantener un criterio unánime en la forma de efectuar el recuento.

### **1.6.2 Inventario Cíclico**

“Este procedimiento supone un recuento diario selectivo de un determinado grupo de productos, que previamente se han seleccionado normalmente con ayuda de un computador; así, por ejemplo, podemos establecer un plan para que los artículos A se recuente una vez por mes, mientras que los artículos B o C se recontarían solamente una o dos veces al año. Otro criterio de interés podría ser, por ejemplo, en función del valor de los artículos o bien de su criticidad cuando se trata de materiales para fabricación (riesgo de paro en cadenas de producción)”<sup>8</sup>.

En definitiva, los criterios de selección pueden ser los siguientes.

- El riesgo error
- El coste del error
- La actividad del producto

---

<sup>8</sup> JULIO JUAN ANAYA TEJERO Logística Integral 3ra edición ESIC, Pagina. 232,233

### **Ventajas de este sistema:**

- Permite realizar el recuento sin necesidad de parar la actividad, utilizando personal especializado.
- Posibilita el análisis de una causa del error, mediante una investigación de las transacciones que tuvieron lugar en el período (técnica flash-back), por lo cual se puede sacar estadísticas de error, estableciendo programa preventivo para el futuro.
- El sistema permite una monitorización para medir la calidad de los procesos.

En definitiva, los principales beneficios obtenidos con este sistema se pueden enunciar de la siguiente forma.

- Prevención sistemática de errores.
- Alto grado de seguridad en los registros.
- Disminución del nivel de stocks y obsolescencia.
- Esfuerzo proporcionado al riesgo.
- Mayor responsabilidad a niveles operacionales.
- Mentalidad de calidad.

La pregunta clave para justificar económicamente un sistema de inventario cíclico sería:

### **Desventajas del sistema:**

Evidentemente, la respuesta varía según se trate de un almacén de productos terminados o un almacén de materias primas y componentes para fabricación; sin embargo, en términos generales las consecuencias serían las siguientes:

- Inventarios excesivos en algunos artículos.
- Escasez de componentes con retraso en los programas de fabricación.
- Pérdidas de servicio e imagen para la empresa.
- Incrementos de horas extraordinarias, preparación de máquinas y costeo innecesario en la tramitación de pedidos urgentes.

- Estancamiento físico de productos con riesgo de caducidad y obsolescencia.
- Inexactitud de las publicaciones financieras.

La dirección debería tomar una actitud tendente a conseguir una mentalidad de prevención del error en lugar de una actitud punitiva, designando responsables para cada uno de los aspectos básicos de la exactitud, a los cuales hay que dotar de los medios y formación adecuada.

Establecer unos objetivos de calidad apoyados en un plan de indicadores de control, con el correspondiente seguimiento.

### **1.6.3 Inventario Por Muestreo**

Cuanto más materiales tenga una empresa, más costoso es llevar a cabo un inventario en el que se cuentan los stocks aleatoriamente.

#### **Ventajas del sistema**

El tiempo necesario y el coste del inventario se reducen considerablemente si sólo se recuenta el stock de los materiales individuales.

El resultado del recuento, se realiza una extrapolación para llegar a un resultado de recuento estimado de todas las unidades de stock gestionadas en el Sistema “SAP”<sup>9</sup> (unidades de stock). El principio de toma de muestras utilizado aquí se utiliza también en el control de calidad del Sistema “R/3”<sup>10</sup>. Sólo se analiza un muestreo particular. El resultado se aplica entonces a toda la cantidad.

Para inferir los recuentos de todas las unidades de stock extrapolando los resultados de recuento para unidades individuales, se deben cumplir las siguientes condiciones.

---

<sup>9</sup> SAP puede ser un acrónimo o una abreviatura utilizada en diferentes campos, y puede referirse a:

- SAP AG, compañía informática con sede en Walldorf, Alemania.
- SAP Business Suite, software modular para la gestión empresarial creado por SAP AG

<sup>10</sup> El R/3 es un ERP (Enterprise Resource Planning) de origen alemán, creado por SAP

## Desventajas de este sistema

- El tamaño de las unidades de stock incluidas en el inventario debe ser lo suficientemente grande.
- La selección de las unidades de stock que deben contarse debe ser "representativa".
- Se utilizan procedimientos estadísticos para llevar a cabo el inventario por muestreo:
- La muestra que debe contarse se selecciona aleatoriamente de las unidades de stocks sujetas al inventario. El tamaño de muestreo depende del grado de probabilidad (grado de fiabilidad) con el cual se espera que el valor extrapolado inferido de los recuentos individuales sea válido para las unidades de stock incluidas en el inventario por muestreo.
- Se realiza una “extrapolación”<sup>11</sup> de acuerdo con los resultados de recuento contabilizados.
- Se considera que un inventario por muestreo se ha efectuado debidamente si existe sólo una pequeña desviación entre el valor extrapolado y el valor contable y una alta probabilidad de que el resultado de la extrapolación contenga sólo un error menor.
- Si un inventario por muestreo se efectúa debidamente, se asume que las desviaciones estimadas de los stocks teóricos son tan pequeñas que pueden obviarse. Como en el caso de un inventario convencional, sólo se ajusta el stock de los elementos realmente contados. El stock de las unidades de stock restantes se mantiene sin modificaciones.

---

<sup>11</sup> **Extrapolar:** obtener o extraer conclusiones a partir de datos parciales, reducidos o pertenecientes a un ámbito diferente.

- Si un inventario por muestreo no se efectúa debidamente, deberá realizarse un inventario completo para las unidades de stock no contadas.

## **1.7 Procesos Contables.**

### **1.7.1 Proceso contable.**

El sistema contable está constituido por los métodos y registros establecidos por la entidad para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar e informar sobre las transacciones realizadas en un período determinado. El sistema contable es un elemento importante del control financiero institucional, ya que proporciona la información financiera necesaria, a fin de evaluar razonablemente las operaciones ejecutadas.

La presentación de reportes internos en toda entidad es necesaria para brindar a los funcionarios responsables, una información confiable y actual sobre lo que está ocurriendo en la realidad, en cuanto al avance y progreso en el logro de los objetivos y metas establecidas. Dicha información constituye la base fundamental del control gerencial en cualquier entidad.

#### **Pasos del ciclo contable**

Dependiendo de la vida de un negocio o de una empresa el ciclo contable se divide en períodos contables, que empieza con los documentos fuente y que termina con la presentación de estados financieros.

Para comprender con más exactitud y cabalidad todos los componentes del ciclo contable, se requiere que cada paso se entienda y se visualice en su relación con los demás.

Los pasos, según el orden en que se presentan, son los siguientes:

## 1. Documentos Fuentes

Constituye la evidencia escrita que da origen a los registros contables y respaldan todas las transacciones que realizan la empresa.

Entre los documentos más comunes tenemos:

- Notas de venta
- Facturas
- Notas de crédito
- Comprobantes de ingreso
- Comprobantes de egreso
- Cheques
- Roles de pago
- Letra de cambio

## 2. Jornalización

Es el acto de registrar las transacciones en forma cronológica, generando asientos contables que permite determinar la información financiera diaria.

La jornalización se presenta en forma de asiento contable en uno de los libros de entrada original conocido con el nombre de libro diario.

El asiento contable es la técnica de anotación de transacciones, bajo el principio de “partida doble”<sup>12</sup>. Todo asiento contiene:

- Fecha
- Número de asiento

---

<sup>12</sup> **Partida Doble:** Es la base de la contabilidad actual y consiste en un movimiento contable que afecta a un mínimo de dos asientos o cuentas, un débito y un crédito y, además, tiene que haber la misma cantidad de débitos que de crédito; en otras palabras, débito menos crédito ha de ser cero, para que haya equilibrio en la contabilidad



- Cuentas deudoras
- Cuentas acreedoras
- Referencia del asiento.

### EJEMPLO DE UN ASIENTO CONTABLE

EMPRESA XYZ DIARIO GENERAL				
FECHA	DESCRIPCION	REF	DEBE	HABER
18/12/2010	---1---			
	CAJA GENERAL	1.1.1	22,400.00	
	a) VENTAS	4.1.1		20,000.00
	12%IVA	2.2.1		2400
	P/r Las ventas diaria del 18/12			
			22,400.00	22,400.00

#### 4. Mayorización

Consiste en trasladar sistemáticamente y de manera clasificada los valores que se encuentran journalizados, respetado la ubicación de las cifras tanto en el debe como en el haber.

El objetivo de la Mayorización es conocer el movimiento y el saldo de las diferentes cuentas, para lo cual se utiliza el libro Mayor, que es el segundo registro principal.

Existen dos tipos de libro Mayor

- Libro Mayor General, para las cuentas de control general.

EMPRESA XYZ					
CUENTA : CAJA GENERAL			MAYOR PRINCIPAL		
# 1.1.2.3					
FECHA	DESCRIPCION	REF	DEBE	HABER	SALDO
	SALDO ANTERIOR				3,000.00
18/12/2010	CAJA GENERAL AJE A	1.1.2.3.1	2,200.00		5,200.00
18/12/2010	CAJA GENERAL AJE B	1.1.2.3.2	2,345.00		7,545.00
18/12/2010	CAJA GENERAL AJE C	1.1.2.3.3	4,356.00		11,901.00
18/12/2010	TRANSFERENCIA BANCOS	1.1.1.1.1		5,000.00	6,901.00

- Libro Mayor Auxiliar, para las subcuentas.

EMPRESA XYZ					
CUENTA : CAJA AJE A			MAYOR AUXILIAR		
# 1.1.2.3.1					
FECHA	DESCRIPCION	REF	DEBE	HABER	SALDO
	SALDO ANTERIOR				200.00
18/12/2010	EFFECTIVO 1	1.1.2.3.1.1	1,300.00		1,500.00
18/12/2010	CHEQUE	1.1.2.3.1.2	700.00		2,200.00

## 5. Balance de comprobación

Este balance se obtiene mediante las sumas de todas las cuentas que han intervenido dentro de un periodo contable arrojando diferente tipos de saldos los mismos que serán analizados detenidamente y así poder determinar razonablemente y poder presentara dentro de cada uno de los balances al finalizar un periodo contable.

EMPRESA XYZ				
BALANCE DE COMPROBACION				
Concepto	Balance de sumas		Balance de saldos	
	Sumas debe	Sumas haber	Saldos deudores	Saldos acreedores
Locales	100.00	–	100.00	–
Nave	10.00	–	10.00	–
Chaquetones y abrigos	37.00	10.00	27.00	–
Máquinas	70.00	–	70.00	–
Efectivo	60.00	52.00	8.00	–
Deudas con entidades de crédito	10.00	50.00	–	40.00
Capital	–	100.00	–	100.00
Derechos de cobro sobre clientes	30.00	30.00	–	–
Ventas	–	50.00	–	50.00
Electricidad	2.00	–	2.00	–
Compras	15.00	–	15.00	–
Deudas con proveedores	15.00	15.00	–	–
Deudas con suministradores de inm.	5.00	40.00	–	35.00
Sueldos y salarios	10.00	–	10.00	–
Variación de inventarios	10.00	27.00	–	17.00
<b>Totales</b>	<b>374.00</b>	<b>374.00</b>	<b>242.00</b>	<b>242.00</b>

Con este balance hemos podido comprobar que el proceso se realizó correctamente, en razón de que obtenemos cifras iguales tanto en el Debe como en el Haber de las Sumas saldos de libros mayores, cuando estas dos columnas cuadran, es un buen indicio de que las otras dos columnas de saldos también van a cuadrar y efectivamente así es.

## Ajuste y Reclasificación

Consiste en registrar en libro diario los asientos de ajuste, con base en la información contenida en el balance de comprobación ajustado, en sus columnas de ajuste; se procede luego a pasar dichos ajustes al libro mayor, para que las cuentas muestren saldos correctos y actualizados.

## Balance de comprobación ajustado

EMPRESA XYZ BALANCE DE COMPROBACION AJUSTADO						
Nombre de la Cuenta	Balance de Comprobación		Ajustes		Balance Comprobación Ajustado	
	Debe	Haber	Debe	Haber	Debe	Haber
Efectivo	8,000.00				8,000.00	
Cuentas x Cobrar	7500.00		5,000.00		125.00.00	
Suministros	5000.00			2,500.00	2500.00	
Alquiler Pagado	6000.00			2,000.00	4000.00	
Mobiliario de Oficina	17500.00				17 500.00	
Depreciación Acumulado		7500.00				8 300.00
Cuentas x pagar		4000.00				4000.00
Sueldos x Pagar		-		2,700.00		2700.00
Ingreso x Servicio		10 000.00		8,000.00		18 000.00
Ingreso No devengado		7000.00	3,000.00			4000.00
Inversión Estatal		15 500.00				15 500.00
Gasto de Sueldo			2,700.00		2700.00	
Alquiler			2,000.00		2000.00	
Suministro			2,500.00		2500.00	
Depreciación			800.00		800.00	
<b>Suma Total</b>	<b>44 000.00</b>	<b>44 000.00</b>			<b>52 500.00</b>	<b>52 500.00</b>

## 6. Elaboración de los estados financieros formales

La contabilidad tiene como uno de sus objetivos principales el conocer la situación económica y financiera de la empresa al término de un período contable, el mismo que se logra a través de la preparación de Estados Financieros y son los Siguietes:

- **Balance General**
- **Estado de Resultados**
- **Estado de Flujos de efectivo**
- **Un Estado que presente todos los cambios en el patrimonio**
- **Políticas contables y notas explicativas**<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Normas Ecuatorianas de Contabilidad NEC 1 , Cuarta Edición editorial ISBN PAG, 30

## **Balances que se presentan mediante NIFF**

- **Situación Financiera (balance General)**
- **Desempeño (Balance de resultado)**
- **Flujos de Efectivos**
- **Estado de Variación en el Patrimonio**
- **Notas**
- **Información por segmento**

**Balance General.-** Cada empresa debe determinar, en base a la naturaleza de sus operaciones presenta ordenada y sistemáticamente las cuentas de Activo, Pasivo y Patrimonio y determina la situación financiera de la empresa en un momento dado o en período dado.

**Estado de Resultados.-** Muestra el efecto de las operaciones y su resultado final ya sea pérdida o ganancia, muestra también el resumen de los hechos significativos que originaron un aumento o disminución en el patrimonio de la entidad durante un período determinado.

### **Estado de Flujo de Efectivo**

“La información acerca de los flujos de efectivo es útil porque suministra a los usuarios de los estados financieros las bases para evaluar la capacidad que tiene la entidad para generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como las necesidades de liquidez que ésta tiene. Para tomar decisiones económicas, los usuarios deben evaluar la capacidad que la entidad tiene de generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como las fechas en que se producen y el grado de certidumbre relativa de su aparición.

### **Beneficios de la información sobre flujos de efectivo**

El estado de flujo de efectivo, cuando se usa juntamente con el resto de los estados financieros, suministra información que permite a los usuarios evaluar los cambios en los activos netos de la entidad, su estructura financiera (incluyendo su liquidez y

solvencia) y su capacidad para modificar tanto los importes como las fechas de cobros y pagos, a fin de adaptarse a la evolución de las circunstancias y a las oportunidades que se puedan presentar. La información acerca del flujo de efectivo es útil para evaluar la capacidad que la entidad tiene para generar efectivo y equivalentes al efectivo, permitiéndoles desarrollar modelos para evaluar y comparar el valor presente de los flujos netos de efectivo de diferentes entidades.

También realiza la comparabilidad de la información sobre el rendimiento de las operaciones de diferentes entidades, puesto que elimina los efectos de utilizar distintos tratamientos contables para las mismas transacciones y sucesos económicos.

Con frecuencia, la información histórica sobre flujos de efectivo se usa como indicador del importe, momento de la aparición y certidumbre de flujos de efectivo futuros. Es también útil para comprobar la exactitud de evaluaciones pasadas respecto de los flujos futuros, así como para examinar la relación entre rendimiento, flujos de efectivo netos y el impacto de los cambios en los precios.

El objetivo de esta Norma es exigir a las entidades que suministren información acerca de los movimientos retrospectivos en el efectivo y los equivalentes al efectivo que posee, mediante la presentación de un estado de flujo de efectivo, clasificados según que procedan de actividades de operación, de inversión y de financiación.

### **Presentación del estado de flujo de efectivo**

10. El estado de flujo de efectivo debe informar acerca de los flujos de efectivo habidos durante el período, clasificándolos por actividades de operación, de inversión y de financiación.
11. Cada entidad presenta sus flujos de efectivo procedentes de las actividades de operación, de inversión y de financiación, de la manera que resulte más apropiada según la naturaleza de sus actividades. La clasificación de los flujos según las actividades citadas suministra información que permite a los usuarios evaluar el impacto de las mismas en la posición financiera de la entidad, así como sobre el importe final de su efectivo y demás equivalentes al efectivo. Esta estructura de la información puede ser útil también al evaluar las relaciones entre tales actividades.

12. Una transacción puede contener flujos de efectivo pertenecientes a las diferentes categorías. Por ejemplo, cuando los reembolsos correspondientes a un préstamo incluyen capital e interés, la parte de intereses puede clasificarse como actividades de operación, mientras que la parte de devolución del principal se clasifica como actividad de financiación.

### **Actividades de operación**

13. El importe de los flujos de efectivo procedentes de actividades de operación es un indicador clave de la medida en la cual estas actividades han generado fondos líquidos suficientes para reembolsar los préstamos, mantener la capacidad de operación de la entidad, pagar dividendos y realizar nuevas inversiones sin recurrir a fuentes externas de financiación. La información acerca de los componentes específicos de los flujos de efectivo de las actividades de operación es útil, junto con otra información, para pronosticar los flujos de efectivo futuros de tales actividades.
14. Los flujos de efectivo procedentes de las actividades de operación se derivan fundamentalmente de las transacciones que constituyen la principal fuente de ingresos ordinarios de la entidad. Por tanto, proceden de las operaciones y otros sucesos que entran en la determinación de las ganancias o pérdidas netas. Ejemplos de flujos de efectivo por actividades de operación son los siguientes:
  - (a) cobros procedentes de las ventas de bienes y prestación de servicios;
  - (b) cobros procedentes de regalías, cuotas, comisiones y otros ingresos;
  - (c) pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios;
  - (d) pagos a y por cuenta de los empleados;
  - (e) cobros y pagos de las entidades de seguros por primas y prestaciones, anualidades y otras obligaciones derivadas de las pólizas suscritas;
  - (f) pagos o devoluciones de impuestos sobre las ganancias, a menos que éstos puedan clasificarse específicamente dentro de las actividades de inversión o financiación; y

(g) cobros y pagos derivados de contratos que se tienen para intermediación o para negociar con ellos.

Algunas transacciones, tales como la venta de un elemento de la partida propiedades, planta y equipo, puede dar lugar a una pérdida o ganancia que se incluirá en la ganancia neta. Sin embargo, los flujos derivados de tales transacciones se incluirán entre las actividades de inversión.

15. Una entidad puede tener títulos o conceder préstamos por razones de intermediación u otro tipo de acuerdos comerciales habituales, en cuyo caso estas inversiones se considerarán similares a los inventarios adquiridos específicamente para revender. Por tanto, los flujos de efectivo de tales operaciones se clasifican como procedentes de actividades de operación. De forma similar, los anticipos de efectivo y préstamos realizados por instituciones financieras se clasificarán habitualmente entre las actividades de operación, puesto que están relacionados con las actividades que constituyen la principal fuente de ingresos ordinarios de la entidad.

### **Actividades de inversión**

16. La presentación separada de los flujos de efectivo procedentes de las actividades de inversión es importante, porque tales flujos de efectivo representan la medida en la cual se han hecho desembolsos por causa de los recursos económicos que van a producir ingresos y flujos de efectivo en el futuro. Ejemplos de flujos de efectivo por actividades de inversión son los siguientes:
- (a) pagos por la adquisición de propiedades, planta y equipo, activos intangibles y otros activos a largo plazo, incluyendo los pagos relativos a los costos de desarrollo capitalizados y a trabajos realizados por la entidad para sus propiedades, planta y equipo;
  - (b) cobros por ventas de propiedades, planta y equipo, activos intangibles y otros activos a largo plazo;
  - (c) pagos por la adquisición de instrumentos de pasivo o de patrimonio, emitidos por otras entidades, así como participaciones en negocios conjuntos (distintos de los pagos por esos mismos títulos e instrumentos

que sean considerados efectivo y equivalentes al efectivo, y de los que se tengan para intermediación u otros acuerdos comerciales habituales);

- (d) cobros por venta y reembolso de instrumentos de pasivo o de capital emitidos por otras entidades, así como participaciones en negocios conjuntos (distintos de los cobros por esos mismos títulos e instrumentos que sean considerados efectivo y otros equivalentes al efectivo, y de los que se posean para intermediación u otros acuerdos comerciales habituales);
- (e) anticipos de efectivo y préstamos a terceros (distintos de las operaciones de ese tipo hechas por entidades financieras);
- (f) cobros derivados del reembolso de anticipos y préstamos a terceros (distintos de las operaciones de este tipo hechas por entidades financieras);
- (g) pagos derivados de contratos a plazo, de futuro, de opciones y de permuta financiera, excepto cuando dichos contratos se mantengan por motivos de intermediación u otros acuerdos comerciales habituales, o bien cuando los anteriores pagos se clasifican como actividades de financiación; y
- (h) cobros procedentes de contratos a plazo, a futuro, de opciones y de permuta financiera, excepto cuando dichos contratos se mantienen por motivos de intermediación u otros acuerdos comerciales habituales, o bien cuando los anteriores cobros se clasifican como actividades de financiación.

Cuando un contrato se trata contablemente como cobertura de una posición comercial o financiera determinada, los flujos de efectivo del mismo se clasifican de la misma forma que los procedentes de la posición que se está cubriendo.

### **Actividades de financiación**

17. Es importante la presentación separada de los flujos de efectivo procedentes de actividades de financiación, puesto que resulta útil al realizar la predicción de necesidades de efectivo para cubrir compromisos con los suministradores



de capital a la entidad. Ejemplos de flujos de efectivo por actividades de financiación son los siguientes:

- (a) cobros procedentes de la emisión de acciones u otros instrumentos de capital;
- (b) pagos a los propietarios por adquirir o rescatar las acciones de la entidad;
- (c) cobros procedentes de la emisión de obligaciones, préstamos, bonos, cédulas hipotecarias y otros fondos tomados en préstamo, ya sea a largo o a corto plazo;
- (d) reembolsos de los fondos tomados en préstamo; y
- (e) pagos realizados por el arrendatario para reducir la deuda pendiente procedente de un arrendamiento financiero.

### **Información sobre flujos de efectivo de las actividades de operación**

18. La entidad debe informar acerca de los flujos de efectivo de las operaciones usando uno de los dos siguientes métodos:

- (a) método directo, según el cual se presentan por separado las principales categorías de cobros y pagos en términos brutos; o bien
- (b) método indirecto, según el cual se comienza presentando la ganancia o pérdida en términos netos, cifra que se corrige luego por los efectos de las transacciones no monetarias, por todo tipo de partidas de pago diferido y acumulaciones (o devengos) que son la causa de cobros y pagos en el pasado o en el futuro, así como de las partidas de pérdidas o ganancias asociadas con flujos de efectivo de operaciones clasificadas como de inversión o financiación.

19. Se aconseja a las entidades que presenten los flujos de efectivo utilizando el método directo. Este método suministra información que puede ser útil en la estimación de los flujos de efectivo futuros, la cual no está disponible utilizando el método indirecto. En este método directo, la información acerca

de las principales categorías de cobros o pagos en términos brutos puede ser obtenida por uno de los siguientes procedimientos:

- (a) utilizando los registros contables de la entidad, o
- (b) ajustando las ventas y el costo de las ventas (para el caso de las entidades financieras, los intereses recibidos e ingresos asimilables y los intereses pagados y otros gastos asimilables), así como otras partidas en el estado de resultados por:
  - (i) los cambios habidos durante el período en los inventarios y en las partidas por cobrar y por pagar derivadas de las actividades de operación;
  - (ii) otras partidas sin reflejo en el efectivo; y
  - (iii) otras partidas cuyos efectos monetarios se consideran flujos de efectivo de inversión o financiación.

20. En el método indirecto, el flujo neto por actividades de operación se determina corrigiendo la ganancia o la pérdida, en términos netos, por los efectos de:

- (a) los cambios habidos durante el período en los inventarios y en las cuentas por cobrar y por pagar derivadas de las actividades de operación;
- (b) las partidas sin reflejo en el efectivo, tales como depreciación, provisiones, impuestos diferidos, pérdidas y ganancias de cambio no realizadas, participación en ganancias no distribuidas de asociadas, e intereses minoritarios; así como de
- (c) cualquier otra partida cuyos efectos monetarios se consideren flujos de efectivo de inversión o financiación.

Alternativamente, el flujo de efectivo neto de las actividades de operación puede presentarse, utilizando este mismo método indirecto, mostrando las partidas de ingresos ordinarios y gastos contenidas en el estado de resultados, junto con los cambios habidos durante el período en los inventarios y en las cuentas por cobrar y por pagar derivadas de las actividades de operación.”<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Normas Internacionales de Contabilidad 7

El flujo del efectivo dentro del análisis contable es una herramienta muy importante, que le permite al área financiera realizar pronósticos y saber la capacidad de endeudamiento que mensualmente se da dentro de la empresa, además se evalúa la forma en que se obtienen los recursos en la empresa (por ejemplo, de clientes), la gestión que se da dentro de la organización.

**Estado de Cambios en el Patrimonio.-** Suministra la información con respecto al movimiento de las cuentas del patrimonio al cierre del ejercicio económico. La información señalada en este estado financiero debe coincidir con las cuentas patrimoniales presentadas en el Balance General, del mismo periodo.

### **Políticas Contables y notas explicativas**

Adicional a los estados financieros son necesarias las políticas y notas explicativas, que se encuentran expresadas en las Normas Internacionales de Contabilidad

### **1. Presentación de Estados Financieros**

Las notas a los estados financieros de una empresa deben:

- Base de la elaboración de los Estados Financieros
- Políticas contables.
- Información no incluida en los estados financieros
- Esta información se presentara en forma sistemática y referenciada incluyendo narraciones y detalle de cifras, incluyendo información adicional requerida por las NIIF.

Otras revelaciones como:

- Asumpciones claves sobre el futuro e incertidumbres que pueden generar riesgos sobre el valor de activos y pasivos.
- Domicilio y forma legal
- Naturaleza de la operaciones y actividades
- Nombre de la matriz actual y de la ultima (si hay cambio)

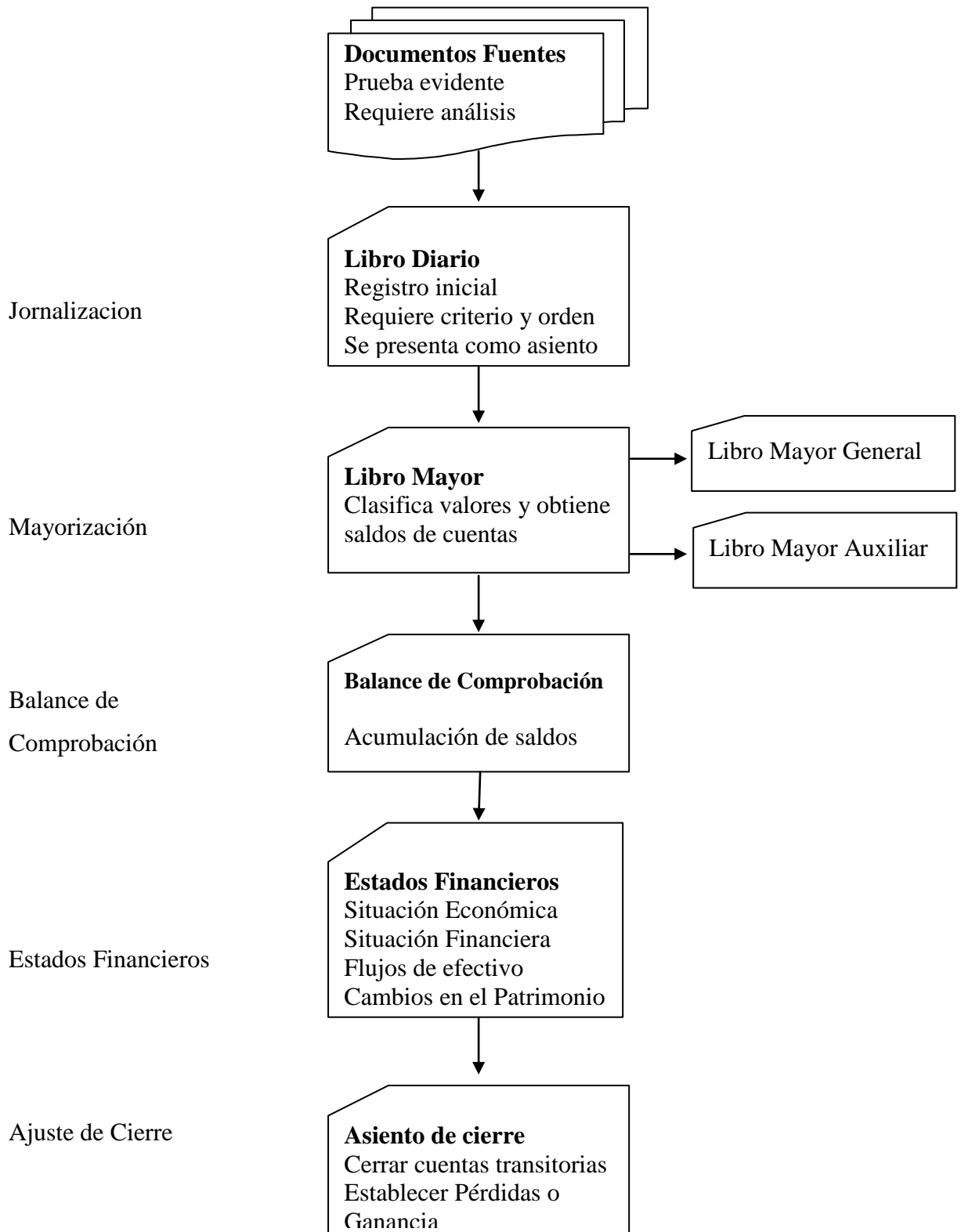
- Dividendos declarados antes de la autorización de los Estados Financieros.
- Dividendos Preferentes acumulados no pagados

### **7.- Cierre de Libros**

Consiste en contabilizar en el libro diario los asientos para cerrar las cuentas temporales de capital, procedimiento luego a pasar dichos asientos al libro mayor, transfiriendo la utilidad o pérdida neta a la cuenta de capital. Los saldos finales en el balance general se convierten en los saldos iniciales para el período siguiente.

Los cierres de libros se realizan en los Estados Financieros anuales, para dejar en saldo cero las cuentas que intervinieron con carácter transitorio y que son las que determinan el monto neto de los beneficios.

## PROCESO CONTABLE



Elaborado por: Juan Amancha

## 1.7.2 Sistemas de Inventarios

Para que un sistema de Contabilidad de Inventario garantice un eficiente control interno, requiere estar conformado por:

- El Catálogo de Cuentas, que precise las cuentas, subcuentas y análisis, tanto de uso general como específico que deben utilizarse por la entidad, de acuerdo a las actividades que desarrolla.
- Definición del contenido y uso de las cuentas, subcuentas y análisis, en especial de las utilización específica, establecidas atendiendo a las peculiaridades de la entidad, así como de las aclaraciones que procedan en las de uso general.
- Integración y divulgación de los Principios Contables Generalmente Aceptados y de los Principios de Control Interno a complementar por la entidad.
- Recopilación de las Normas y Procedimientos a aplicar, basados en las regulaciones emitidas por los organismos globales, así como los específicos de cada entidad, atendiendo a las particularidades de su actividad y a los requerimientos de su organización y dirección.
- Diseño del conjunto de modelos y documentos que se necesitan utilizar en la entidad, tanto de uso común que establezcan relaciones con terceros, como los que soporten las operaciones de carácter interno, así como los de usos específicos, de acuerdo a las particularidades de las actividades que desarrollan, incluyendo sus correspondientes metodologías y previniendo el adecuado archivo y conservación de los mismos.

Es muy importante el control de los procedimientos contables para el registro de los inventarios, debido a que representan una parte sobresaliente de las actividades del ente económico.

Por lo tanto, para poder registrar cronológicamente los eventos económicos identificables y cuantificables que realiza el ente económico, se requiere de un sistema de control contable que asegure la captación de las operaciones realizadas en

lo relativo a inventarios y es recomendable que se establezcan cómo mínimo los procedimientos siguientes:

- a) Las compras deben ser controladas mediante la expedición de órdenes de compra prenumeradas y la entrada al almacén mediante la expedición de notas de entrada al almacén, prenumeradas con secuencia numérica que asegure que los materiales o productos recibidos en el almacén sean contabilizados.
- b) Las devoluciones a proveedores deben ser controladas emitiéndose una nota de crédito prenumerada y con la respectiva verificación de la salida de mercadería.
- c) La recepción de mercadería en el almacén será controlada mediante las emisiones de reportes prenumerados, los mismos que serán verificados por el bodeguero o almacenista.
- d) Las ventas realizadas serán controladas a través de salidas, órdenes de pedido, o factura prenumeradas y con secuencia numérica.
- e) Se efectuarán periódicamente recuentos físicos de los inventarios con el fin de verificar la exactitud de los libros y ajustar en su caso las diferencias determinadas.
- f) Los inventarios deben estar convenientemente protegidos conservándolos en edificios, cuartos o bodegas en los cuales cualquier evento (entrada, salida, deterioro, o pérdida) sea debidamente captado por el sistema de control establecido.

Los procedimientos anteriores aseguran que la captación de las operaciones, una vez registradas, proporcionará una buena información para la toma de decisiones.

Los documentos prenumerados y el control numérico progresivo aseguran la no omisión de alguna operación y facilita el corte de operaciones a una fecha determinada.

## **1.8 Control Interno**

### **1.8.1 Conceptos**

“El control interno comprende el plan de organización, todos los métodos coordinados y a las medidas adoptadas en el negocio, para proteger los activos, verificar la exactitud de la contabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas por la gerencia.

Posiblemente esta definición es más amplia que el significado que a veces se la atribuye al término. Re conoce que un “sistema” de control interno se proyecta más allá de aquellas cuestiones que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de la contabilidad financieros”<sup>15</sup>

El control interno es una función que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.

El Control Interno se define como el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos que ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización, se constituye en un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue, generándole capacidad de respuesta ante los diferentes grupos de interés que deben atender.

Es considerado como un conjunto de métodos y procedimientos adoptados internamente en una entidad u organismo, con el objeto de salvaguardar sus recursos y procurar la precisión y confiabilidad de la información financiera y administrativa,

---

<sup>15</sup> Declaración sobre las Normas de Auditoría SAS 1



promoviendo y estimulado la observancia de las políticas y procedimientos descritos en la realización de las operaciones.

El control Interno se lo relaciona con todo el sistema de la organización, planificación, políticas, prácticas y procedimientos empleados por la empresa o entidad para dirigir la administración y la realización de los deberes asignados a cada unidad, con el objeto de que sus actividades se desenvuelvan con economía y eficiencia para lograr los fines que se persiguen.

El Control Interno, por lo tanto, no es un evento aislado, es más bien una serie de acciones que ocurren de manera constante a través del funcionamiento y operación de una entidad, debiendo reconocerse como un componente integral de cada sistema o parte inherente a la estructura administrativa y operacional existente en la organización.

También podemos decir que es “El grupo de controles y prácticas contables y administrativas que ayudan a asegurar que en una organización se tome decisiones aprobadas y apropiadas”<sup>16</sup>

El control interno es muy importante dentro de las organizaciones ya que es una herramienta que permite a la organización, evaluar todas los procedimientos que se dan en manejo ya sea de dineros y o de bienes y son utilizados adecuadamente por los que se encuentran involucrados a demás brinda confianza a los directivos de la empresa.

### **1.8.2 Objetivos de Control interno**

La aplicación del control interno en las diferentes empresas sean estas comerciales, servicios o industriales, persiguen siempre los mismos objetivos, pero naturalmente aplicados a su ámbito comercial.

---

<sup>16</sup> Vásconez A José, Contabilidad Intermedia , Editorial Voluntad Edición 2002 Ecuador

Entre los Objetivos de Control Interno tenemos:

- Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraude o negligencia.
- Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.
- Promover la eficiencia de la explotación.
- Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.

### **1.8.3 Importancia del Control Interno**

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones se ha incrementado notablemente en los últimos años esto debido a “lo práctico que resulta medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que las empresas realizan, pues de ello depende para mantenerse en el mercado”<sup>17</sup>

La información que arrojan los estados financieros después de un adecuado control Interno, es información importante para la toma de decisiones por parte de los accionistas o dueños de la empresa.

### **1.8.4 Elementos del Control Interno**

Los elementos básicos del control interno son:

- Un plan de organización que provea una separación apropiada de responsabilidades funcionales.
- Un sistema de autorización y procedimientos de registros adecuados para proveer un control financiero razonable sobre activos, pasivos, ingresos y gastos.

---

<sup>17</sup> Poch R, Manual de Control Interno Editorial Gestión 2000, Edición 2, Barcelona España

- Prácticas sanas a seguir en la ejecución de los deberes y funciones de cada unidad y servidor de la organización.
- Un grado de idoneidad del personal proporciona a sus responsabilidades competencias suficientes.
- Una función efectiva de auditoría interna.

#### **1.8.4.1.- Plan de Organización.**

La organización de una empresa está reflejada en el organigrama funcional de la misma, definiéndose en cada línea la responsabilidad, autoridad, canales de comunicación y los diferentes niveles de jerarquía.

Las pautas que deben ser consideradas en la organización son las siguientes:

- Debe existir una dirección responsable y eficaz, que pueda delegar las responsabilidades adecuadas.
- Debe contar con un sistema contable que garantice la información de las operaciones en el momento oportuno, para evitar duplicidad, pérdida de información, de tiempo, de recursos humanos y materiales, etc.
- División de departamentos y sus responsabilidades.- La organización se estructura en departamentos. En cada uno de ellos se debe definir, de una manera clara y precisa, las funciones y tareas a realizar por el personal así como sus correspondientes responsabilidades.
- División de Funciones.- La división de funciones y responsabilidades es de gran importancia para los distintos departamentos, secciones y personal de la empresa. Con ello se evita que una misma persona efectúe el ciclo de una transacción, es decir autorización, ejecución, registro y custodia y protección de activos.
- Para lograr una mayor eficiencia, la unidad de mando, establece su coordinación a través de un solo jefe, que fije el objetivo común, y dirija a todos a lograrlo.
- Supervisión permanente del desarrollo de las funciones de los empleados, para evitar desorden, fraudes, o estafas.
- Debe contar con manuales internos, que hayan sido elaborados por personal competente y puedan ser adaptados en la entidad.

- El factor Humano.- Entre las garantías básicas para que el control interno sea efectivo y cumpla su finalidad, se requiere contar con un personal responsable, eficiente, motivado y capacitado, puesto que comprende el recurso donde se apoya toda la estructura funcional y organizativa de la empresa.

## **2. Sistemas de autorización y procedimientos de registro**

Con el fin de evitar robos, fraudes, pérdidas, o errores en los procesos se debe llevar correctamente el sistema de registro de la información, y se debe contar con un plan de cuentas adecuado, claro y diseñado en función de los requerimientos de la organización.

## **3.- Prácticas Sanas**

La efectividad del Control Interno y la eficiencia en los resultados de las operaciones, dependerá básicamente de la medida en que las prácticas adoptadas sean adecuadas y aplicadas en el cumplimiento de los deberes y funciones de cada una de las unidades de una organización.

Como por ejemplo firmas de responsabilidad en cada uno de los procesos que se aplican dentro de la organización.

## **4.- Personal apropiado y competente**

El funcionamiento del control interno no solo depende del planeamiento efectivo de la organización, de los procedimientos y prácticas apropiadas, sino también de la selección de funcionarios hábiles, con experiencia y de un personal capaz de llevar a cabo los procedimientos prescritos por la administración.

Este elemento es importante, el cual siempre debe tener reclutamiento, capacitación permanente, integridad, eficiencia en el desempeño de sus funciones, conocimientos claro de sus funciones, incentivos, beneficios, rotación de puestos, relaciones con el resto del personal, todo ello debe ir con la supervisión permanente para evitar deficiencias en el control interno.

## **5.- Auditoria Interna**

La auditoria interna constituye un aspecto importante para el logro de un control interno efectivo, ya que es la función encargada de evaluar y examinar las actividades de una organización.

El auditor Interno es la persona encargada de investigar si el control, interno existente es eficiente, también se encarga de indagar que cada departamento desempeñe sus funciones para posteriormente dar a conocer sus hallazgos a la gerencia, y proporcionar las recomendaciones respectivas.

La labor del Auditor Interno servirá, significativamente a la labor del Auditor Externo.

### **Código de Ética Auditor Interno**

El propósito del Código de Ética emitido por IIA es promover una cultura ética en la profesión de auditoría interna. Siendo la Auditoría interna la actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, ayudando a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección, Es necesario y apropiado contar con un código de ética para la profesión de auditoría interna, ya que ésta se basa en la confianza que se imparte a su aseguramiento objetivo sobre la gestión de riesgos, control y dirección. El Código de Ética del The Institute of Internal Auditors (IIA) abarca mucho más que la definición de auditoría interna, e incluye dos componentes esenciales:

1. Principios que son relevantes para la profesión y práctica de la auditoría interna.
2. Reglas de Conducta que describen las normas de comportamiento que se espera sean observadas por los auditores internos. Estas reglas son una ayuda para interpretar los Principios en aplicaciones prácticas. Su intención es guiar la conducta ética de los auditores internos.

El Código de Ética junto al Enfoque para la Práctica Profesional y otros pronunciamientos emitidos por The Institute of Internal Auditors (IIA), proveen orientación a los auditores internos para servir a los demás.

## **Principios**

Se espera que los auditores internos apliquen y cumplan los siguientes principios:

### **¾ Integridad**

La integridad de los auditores internos establece confianza y, consiguientemente, provee la base para confiar en su juicio.

### **¾ Objetividad**

Los auditores internos exhiben el más alto nivel de objetividad profesional al reunir, evaluar y comunicar información sobre la actividad o proceso a ser examinado. Auditores internos hacen una evaluación equilibrada de todas las circunstancias relevantes y forman sus juicios sin dejarse influir indebidamente por sus propios intereses o por otras personas.

### **¾ Confidencialidad**

Los auditores internos respetan el valor y la propiedad de la información que reciben y no divulgan información sin la debida autorización a menos que exista una obligación legal o profesional para hacerlo.

### **¾ Competencia**

Los auditores internos aplican el conocimiento, aptitudes y experiencia necesarios al desempeñar los servicios de auditoría interna.

## **1.8.5 Principios de Control Interno**

Para lograr establecer un eficaz sistema de control Interno, la entidad deberá tomar en cuenta determinados principios, entre ellos los siguientes:

1. Rendición de cuentas
2. Registros contables por partida doble
3. Conducta ética de funcionarios y empleados
4. Legalidad y legitimidad de los datos
5. Función de auditoría interna independiente
6. Establecimiento de políticas, objetivos y metas

7. Coordinación entre unidades organizacionales
8. Instrucciones por escrito
9. Supervisión de la actividad crítica o riesgosa.
10. Selección de Funcionarios y empleados hábiles y capaces
11. Responsabilidades delimitadas
12. Rotación de deberes y facultades
13. Separación de Funciones de carácter incompatible
14. División del procesamiento de cada transacción
15. Utilidad de indicadores de desempeño y rendimiento.
16. Fianzas
17. Registro de control para actividades importantes
18. Pruebas continuas de exactitud
19. Documentación de respaldo
20. Uso de equipos con dispositivos de seguridad
21. Formularios prenumerados

Todos estos principios permiten lograr un eficaz sistema de control interno, a continuación se describen cada uno de ellos:

▪ **Rendición de cuentas**

Es la responsabilidad que posee cada una de las personas dentro de la empresa los cuales administran ya sea los recursos humanos, materiales y financieros. Tanto los funcionarios como los empleados son directamente responsables en respetar las políticas, normas o disposiciones legales que acrediten el desempeño de las actividades.

▪ **Registros contables por partida doble**

Debe garantizarse que todo recurso o servicio recibido o entregado sea registrado, para lograr que se contabilicen los cargos de todo lo que entra y descargos de todo lo que sale, lo cuál servirá de evidencia documental que precise quién lo ejecutó, aprobó, registró y verificó.

Debe quedar bien claro en que forma y momento una cuenta recibe los créditos y los débitos, es por ello que toda anotación que no obedezca a las normas de una cuenta se debe investigar en detalle.

La supervisión de las operaciones reflejadas en cada cuenta y subcuenta o análisis en forma sistemática, por personal independiente al que efectúa dichas anotaciones, permitirá observar si las operaciones registradas corresponden con el contenido de cada cuenta.

▪ **Conducta ética de funcionarios y empleados**

Este principio señala que la empresa debe difundir, promover y dar seguimientos a los principios éticos tanto morales y profesionales del personal de la organización.

▪ **Legalidad y Legitimidad de los actos**

El principio establece que todos los actos realizados por los empleados de la empresa, deben enmarcarse a actividades que no resulten perjudiciales para los intereses de la empresa, es decir deben regirse a las disposiciones de las normas vigentes.

▪ **Establecimiento de políticas, objetivos y metas**

La empresa debe tener debida y oportunamente establecidas su misión, políticas, objetivos y metas, los cuales deben ser señalados en documentos por escrito.

▪ **Responsabilidad delimitada**

Garantizar que los procedimientos inherentes al control de las operaciones económicas, así como la elaboración y aprobación de los documentos pertinentes, permitan determinar en todos los casos, la responsabilidad primaria sobre todas las anotaciones y operaciones llevadas a cabo.

Se deben proveer las funciones de cada área, así como las consecuentes responsabilidades de cada uno de los integrantes de la misma, teniendo en cuenta que la autoridad es delegable, no siendo así la responsabilidad.



▪ **Rotación de deberes y facultades**

Resulta conveniente aplicar la práctica de rotar a los trabajadores en sus distintos puestos de trabajos, teniendo en cuenta sus conocimientos y nivel ocupacional, lo que limita los riesgos de la comisión de fraudes viabilizando su descubrimiento en caso de producirse éstos y tiene además la ventaja de aumentar la eficiencia del trabajo al conseguir un entrenamiento más integral.

▪ **Separación de funciones**

En ningún caso una sola persona tendrá el control íntegro de una operación, para procesar cada tipo de transacción el control interno debe pasar por cuatro etapas separadas:

- Autorización
- Aprobación
- Ejecución
- Registro

De modo tal que garantice que los responsabilizados con la custodia de los medios y la elaboración de los documentos primarios no tengan autoridad para aprobar los mismos y que ambos no tengan la función o posibilidad de efectuar anotaciones en los registros contables de esta forma el trabajo de una persona es verificado por otra que trabaja independiente y que al mismo tiempo verifica la operación realizada posibilitando la detección de errores.

▪ **Utilización de indicadores de desempeño y rendimiento**

Este principio indica que la empresa deberá contar con un método de medición que le permita verificar y evaluar el desempeño y rendimiento de los recursos, tanto humanos, físicos y financieros, para que los problemas o desvíos sean corregidos oportunamente.

▪ **Determinación de fianzas**

Este principio, trata de que todas las personas encargadas del registro, custodio o inversión de bienes o recursos públicos deben presentar una garantía; para ello las

empresas optan por la contratación de pólizas de fidelidad que respalden dichos recursos.

En el caso del sector público trabaja de conformidad al Reglamento de Caucciones dictado por la Contraloría General del Estado.

- **Registro de control para actividades importantes**

Este principio indica que la empresa debe llevar un control de todas las actividades que realiza el personal a través de los procedimientos para la consecución de los objetivos de la empresa.

- **Pruebas continuas de exactitud**

Este principio señala que se debe utilizar procedimientos continuos de verificación mediante el empleo de pruebas de exactitud como son arqueos de caja, conciliaciones bancarias e inspecciones físicas de las existencias, con el objeto de asegurar el correcto manejo y salvaguardar de sus recursos.

Las funciones financieras que realiza una persona deben ser revisadas aritmética, contable y administrativamente por otra independiente.

- **Documentación de respaldo**

Este principio establece que toda operación, o transacción debe estar sustentado con documentación en forma suficiente para justificar las decisiones tomadas y construir una base de datos que permita la revisión, la evaluación y el control de las actividades respecto a los resultados obtenidos.

La existencia y disponibilidad de documentación de respaldo de las operaciones efectuadas demuestra la transparencia de la administración de recursos, permite el control interno y facilita la labor de auditoria.

- **Uso de equipo mecánico con dispositivos de control y prueba**

Con el avance de la computación se ha automatizado la gestión financiera de las entidades, siendo importante en uso de dispositivos de control como alarmas, claves, llaves de registradoras, control de la cinta auditoria, etc., para evitar fraudes o robos.

#### ▪ **Control y uso de formularios prenumerados**

Los formularios que respaldan las transacciones financieras deben ser numerados al momento de su impresión. Esta medida facilita el control de los documentos por la secuencia numérica y permite un archivo lógico de los registros. Cuando se anule un comprobante debe archivar el juego completo de los formularios, es decir con sus respectivas copias.

#### **1.8.6 Componentes del Control Interno**

Según el método del COSO (**Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission**) los componentes del control son:

1. Ambiente de Control
2. Evaluación de Riesgos.
3. Actividades de Control
4. información y comunicación.
5. supervisión

El informe COSO internacionalmente se considera hoy en día como un punto de referencia obligando cuando se trata materias de control interno.

“El informe COSO es un proceso efectuado por el consejo administrativo, la dirección y el resto del personal de una empresa, su diseño tiene como objeto proporcionar un grado de seguridad razonable en lo que se refiere a la consecución de objetivos de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de leyes y normas que sean aplicables.”<sup>18</sup>

La primera categoría se dirige a los objetivos empresariales, incluyendo los objetivos de rendimiento, de rentabilidad y de salvaguardia de los recursos.

---

<sup>18</sup> Coopers & Lybrand Informe COSO 1

La segunda está relacionada con la elaboración y presentación de Estados Financieros incluyendo los estados financieros abreviados, así como la información financiera extraída de los mismos.

La tercera tiene que ver con el cumplimiento de aquellas leyes y normas a las que está sujeta la entidad.

Los componentes del Control Interno, constituye un enfoque estratégico que las empresas determinan conjuntamente con los Sistemas de Control Interno para diseñar criterios de control y poder evaluar a las organizaciones.

### **1. Ambiente de Control:**

El Ambiente de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen: la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección y el estilo de gestión. La manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades, organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención, orientación que proporciona al consejo de administración.

El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en que trabaja, los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo.

El entorno de control propicia la estructura en la que se deben cumplir los objetivos y la preparación del hombre que hará que se cumplan.

Los Principios factores del ambiente de control son:

- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- La filosofía y estilo de dirección.
- La estructura, el plan de organización, los reglamentos y los manuales de procedimientos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.
- En las organizaciones que lo justifiquen las existencias de unidades de Auditoría Interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

El ambiente de control será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinen.

## **2. Evaluación de los riesgos:**

Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

Aunque para crecer es necesario asumir riesgos prudentes, la dirección debe identificar y analizar riesgos, cuantificarlos, y prever la probabilidad de que ocurran así como las posibles consecuencias.

La evaluación del riesgo no es una tarea a cumplir de una vez para siempre, debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la organización, como la evaluación continua de los procesos.

Los procesos de evaluación del riesgo deben estar orientados al futuro, permitiendo a la dirección anticipar los nuevos riesgos y adoptar las medidas oportunas para minimizar y o eliminar el impacto de los mismos logros de los resultados esperados. La evaluación del riesgo tiene un carácter preventivo y se debe convertir en parte natural del proceso de planificación de la empresa.

## **Riesgos**

El riesgo de Auditoria es la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos.

- “**El riesgo inherente**, es la susceptibilidad que tiene un saldo de cuenta o clase de transacción de contener un error que podría ser importante, aunado a errores en otro saldos o clases, asumiendo que no existían controles internos relacionados. El riesgo de dicho error es mayor para algunos saldos o clases que para otros. Por ejemplo, los cálculos complejos tienen mayor probabilidad de ser valuados incorrectamente que los cálculos sencillos. El efectivo más susceptible de robo que un inventario de carbón. Las cuentas que consisten en importantes derivados de las estimaciones contables, ofrecen mayores riesgos que las cuentas que consisten en una rutina relativa, datos basados en hechos. Los factores extremos también influyen en el riesgo inherente. Por ejemplo, los avances tecnológicos podrían hacer obsoleto a un producto en particular, provocando así que el inventario se vuelva más susceptible de una valuación en exceso. Además de aquellos factores que son peculiares de un saldo de venta o clases de transacción específicos, los factores que se relacionan con varios o todos los saldos o clases, pueden influenciar el riesgo inherente relación o con un saldo o

clases específicos estos últimos factores incluyen por ejemplo, una falta de suficiente capital de trabajo para continuar las operaciones, o una industria en decadencias, caracterizada por un gran número de fracasos comerciales.

- **El riesgo de control**, es aquel en que un error pudiera ocurrir en un saldo de cuentas o clases de transacción y ser importante, aunado al error en otros saldos o clases y no se previniera o descubrir oportunamente por el sistema de control interno. Ese riesgo es una función de la efectividad de los procedimientos de control interno que para alcanzar los objetivos generales del mismo. Como se sometan en el SAS No 1 sección 320.34, siempre existirá un cierto riesgo de control, debido a las limitaciones inherentes de cualquier sistema de control interno.
  
- **El riesgo de detección**, es aquel en que los procedimientos de un auditor lo llevarán a concluir que el error en un saldo de cuenta clases de transacción, que podría ser importante, aunado a los errores en otros saldos o clases, no existe aun cuando si está presente. El riesgo de detección es una función de la efectividad de un procedimiento de auditoria y de la aplicación que le dé el auditor Surge, parte de incertidumbre que existen cuando el auditor no examine el 100 por ciento del saldo o clase. Sus otras incertidumbres pueden reducirse un nivel significativo a través de la planeación, supervisión y dirección adecuadas de la práctica de auditoria de una firma, de acuerdo con las normas apropiadas de control de calidad.

El riesgo inherente y el riesgo de control difieren de la detección, en que los primeros existen en forma independiente de la auditoria, de los estados financieros, mientras que este último se relaciona con los procedimientos de auditor y puede ser modificado a su elección. El riesgo de detección debe mantener una relación inversa con el riesgo inherente y el de control. Entre menor sea el grado de riesgo inherente y el de control que el auditor crea que existe, mayor será el grado de riesgo de detección que pueda aceptar. Por el contrario, entre mayor es el riesgo inherente y el riesgo de control que el auditor crea que hay, menos es la posibilidad de que acepte el riesgo de detección. Estos componentes del riesgo de auditoria, pueden determinarse en términos

cuantitativos tales como porcentajes, o en términos no cuantitativos que van, por ejemplo, desde un mínimo hasta un máximo”<sup>19</sup>

### **3. Actividades de control**

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa.

Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

Deben establecer y ajustar las políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se lleva a cabo en forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la unidad.

Las actividades de control incluyen funciones tales como; aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos, y segregaciones de funciones.

Las actividades de control pueden ser de carácter:

- Preventivo
- Manuales automatizados o informáticos
- Gerenciales o directivos.

Todas las actividades de control deben ser diseñadas con la finalidad de mitigar adecuadamente los riesgos.

Hay muchas posibilidades diferentes en lo relativo a actividades concretas de control, lo importante es que se combine para formar una estructura coherente de control global.

---

<sup>19</sup> Declaración sobre las Normas de Auditoría SAS 47



Se debe considerar que las empresas pueden llegar a padecer un exceso de controles hasta el punto que las actividades de control impidan operar de manera eficiente, lo que disminuye la calidad del sistema de control. Por ejemplo, un proceso de aprobación que requiera firmas diferentes puede no ser tan eficaz como un proceso que requiera una o dos firmas autorizadas de funcionarios que realmente verifiquen lo que están aprobando antes de estampar su firma. Un gran número de actividades de control o de personas que participan en ellas no asegura necesariamente la calidad del sistema de control.

#### **4.- Información y comunicación:**

Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permita cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión así como para la presentación de información a terceros. También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.

El mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal ha de ser claro, las responsabilidades del control han de tomarse en serio. Los empleados tienen que comprender cual es el papel en el sistema de control interno y como las actividades individuales están relacionadas con el trabajo de los demás. Por otra parte han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Asimismo tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

En la actualidad, nadie concibe la gestión de una empresa sin sistemas de información. La tecnología de información se ha convertido en algo tan corriente que

se da por descontada. En muchas organizaciones los directores se quejan de que los voluminosos informes que reciben les exigen revisar demasiados datos para extraer la información pertinente.

En tales casos puede haber comunicación pero la información está presentada de manera que el individuo no la puede utilizar o no la utiliza real y efectivamente. Para ser en realidad efectiva debe estar integrada en las operaciones, de manera que soporte estrategias proactivas en lugar de reactivas.

Todo el personal, especialmente el que cumple importante funciones operativas o financieras, debe recibir y entender el mensaje de la alta dirección. Asimismo, debe conocer su propio papel en el sistema de control interno, así como la forma en que sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás.

Si no se conoce el sistema de control, las labores específicas y las obligaciones en el sistema, es probable que surjan problemas. Los empleados también deben conocer cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás.

Debe existir una comunicación efectiva a través de toda la organización, el libre flujo de ideas y el intercambio de información son vitales. La comunicación en sentido ascendente es con frecuencia la más difícil, especialmente en las organizaciones grandes. Sin embargo, es evidente la importancia que tiene.

Los empleados deben saber que sus superiores desean enterarse de los problemas, y que no se limitarán a apoyar la idea y después adoptarán medidas contra los empleados que saquen a la luz cosas negativas. En empresas o departamentos mal gestionados se buscan la correspondiente información pero no se adoptan medidas y la persona que proporciona la información puede sufrir las consecuencias.

Además de la comunicación interna debe existir una comunicación efectiva con entidades externas tales como accionistas, autoridades, proveedores y clientes. Ello contribuye a que las entidades correspondientes comprendan lo que ocurre dentro de la organización y se mantengan bien informadas. Por otra parte, la información comunicada por entidades externas a menudo contiene datos importantes sobre el sistema de control interno.

## **5. Supervisión o monitoreo:**

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continua se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones.

El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continua.

Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

El alcance y frecuencia de las actividades de supervisión depende de los riesgos a controlar y del grado de confianza que inspira a la dirección el proceso de control. La supervisión de los controles internos puede realizarse mediante actividades continuas incorporadas a los procesos empresariales y mediante evaluaciones separadas por parte de la dirección, de la función de auditoría interna o de personas independientes. Las actividades de supervisión continua destinadas a comprobar la eficacia de los controles internos incluyen: actividades periódicas de dirección y supervisión, comparaciones, conciliaciones y otras acciones de rutina.

Luego del análisis de cada uno de los componentes, podemos indicar que su implementación conjunta se evidencia cundo:

- Generan una asociación y forman un sistema integrado que responden de una manera dinámica a las circunstancias cambiante del entorno.
- Son influidos e influyen en los métodos y estilos de dirección aplicables en las empresas e inciden directamente en el sistema de gestión, teniendo como

premisas que el recurso humano es el activo más importante de toda organización y necesita tener una participación más activa en el proceso de dirección y sentirse parte integrante del sistema de control interno que se aplique.

- Están entrelazados con las actividades operativas de la entidad contribuyendo a la eficiencia y eficacia de las mismas, así como a su mejora continua.
- Permite mantener el control sobre todas las actividades y procesos de una empresa.
- Su funcionamiento eficaz proporciona un grado de seguridad razonable respecto del cumplimiento de una o más de las categorías de objetivos establecidas.

## CAPITULO II

### 2.1 Antecedentes

Mas Supermercados se han preocupado a lo largo de más de 7 años de servicio a la comunidad de Calderón al norte de la ciudad de Quito en rescatar nuestras tradiciones y el amor por lo nuestro, contribuyendo al beneficio de los barrios que se encuentran al rededor y sirviendo de alguna forma de puente entre el campo y la ciudad, es así como surgieron Mas Supermercados ubicado al lado de las plazas de mercado y centros de acopio, convencidos de que se puede prestar un excelente servicio a la población en dos importantes sectores, como lo son los habitantes de la ciudad que van a la plaza de mercado a realizar sus compras de productos (frutas, verduras, carnes, etc.) y los campesinos que llegan a la plaza a comercializar sus productos, tendrán a la mano un lugar para adquirir los otros productos tan importantes para la canasta básica familiar como lo son granos (abarrotes), productos para el aseo personal y del hogar.

Buscando un sitio estratégico cerca de la plaza de mercado en la calle 9 de Agosto y Duchicela y a inicios de 2001 se inicia la construcción del supermercado Llamado de Primera mano Supermercados Anita, abierto al público el 6 de Septiembre de 2002 con productos de excelente calidad, los más bajos precios de la ciudad y excelente servicio y atención lo que permitió un crecimiento desbordante y una inmensa acogida.

Con estos resultados y el crecimiento innumerable de sus clientes, se crea la necesidad de ampliar la infraestructura y almacenaje de nuestros productos por la alta demanda a inicios del 2005 decide alquilar un galpón de 500 metros cuadrados en el sector de San José de Moran con la finalidad de poder tener suficiente poder de distribución a nivel de los grandes Supermercados con el fin de ser mas competitivos se invirtió en tecnología que ayuda al control de la mercadería de alta rotación, una vez controlada toda la parte operativa se invirtió en una nueva área donde se abrirá el próximo supermercado dentro del sector de Calderón con una extensión de dos mil metros cuadrados de construcción.

Mas Supermercados a llegado a convertirse en una de las distribuidoras más prósperas del sector de Calderón , orgullo de una persona emprendedora que lucha día a día por rescatar los valores humanos, el valor de lo nuestro, contribuyendo al desarrollo de la región, generando actualmente más de 30 empleos directos y un número indeterminado de empleos indirectos.

## **2.2 Reseña Histórica de La Compañía**

Contando con una experiencia y trayectoria de más de 10 años como comerciante, la señora Ana Pullupaxi proveniente de la Provincia del Cotopaxi, Latacunga inicia la idea de su negocio que se dedicaba exclusivamente a la parte de confitería en el Sector de la Marín desea incursionar a otros lugares como fueron al sur de la ciudad de Quito en el sector de la Villa Flora y luego Ingresando a Calderón pero como distribuidora de Confiteca viendo la necesidad de mucha gente dentro del sector decide vender la parte de la Villa Flora y la Marín e invertir dentro del sector a inicios del 2001 compra un terreno al lado de una plaza de mercado comenzando la construcción y siendo la primera persona que realizaba una inversión dentro del sector.

## **2.3 Objetivo**

### **2.3.1 Objetivo General.**

Es brindar una variedad de productos de la más alta calidad a todos nuestros clientes con responsabilidad en cuento a precios y calidad, dando una forma diferente al trato cliente empresario.

### **2.3.2 Objetivo Especifico.**

- Cumplir con la responsabilidad social empresarial.
- Ofrecer productos a precios competitivos en el mercado.
- Honestidad en el negocio hacia los clientes logrando una actitud de servicio que consiga la fidelidad y confianza de los clientes.

- Operar la empresa, respetando la calidad y dignidad humana tanto de los empleados como de los clientes.
- Fomentar la participación de nuestros clientes en la plantación y diseño de las estrategias para lograr un alto grado de satisfacción.
- Diseñar estrategias para definir el buen manejo del negocio

## **2.4 Misión Visión**

### **2.4.1 Misión**

Mas Supermercados es un supermercado que propende por el desarrollo económico, satisfacer las necesidades de nuestros clientes pertenecientes a todos los sectores sociales, contando para ello con la más amplia gama de productos y servicios de la más alta calidad, brindando confianza, comodidad y seguridad, apoyados en una perfecta combinación de tecnología y talento humano, comprometiéndonos así con el desarrollo social de Ecuador.

### **2.4.2 Visión**

Hacer de Mas Supermercados la mejor cadena de supermercados del sector de Calderón, ofreciendo un portafolio de productos y servicios que se encuentren siempre a la vanguardia del mercados de gran elite, garantizando así la satisfacción total de nuestros clientes internos y externos, siendo competitivos con base en la prestación de un excelente servicio basado en una cultura dinámica, innovadora con una estructura flexible y de respuesta rápida al mercado, siendo líderes referentemente a nuestra política de precios bajos.

## **2.5 POLITICAS VALORES**

### **2.5.1 POLITICAS**

- Garantizar el cumplimiento de requisitos legales, reglamentarios, del cliente y propios de la organización asociados a los productos.
- Garantizar la satisfacción del cliente mediante la prestación de productos de calidad superior.
- Establecer un sistema de gestión de la calidad, basado en procesos que contribuya al mejoramiento continuo de los productos.
- Promover el desarrollo del talento humano para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Desarrollar relaciones mutuamente benéficas con los proveedores, garantizando la calidad y oportunidad de suministros y servicios.
- Asegurar la permanencia de la organización en el mercado, garantizando su solidez económica y social.

### **2.5.2 VALORES**

Los valores esenciales de nuestra compañía son cercanía, comodidad, profesionalidad y servicio, excelente relación calidad/precio y surtido adaptado a las necesidades diarias de los clientes, con una significativa especialización en productos frescos.

## **2.6. EVALUACION DEL ENTORNO**

La evaluación del entorno constituye una evaluación de todos los factores que pueden ser afectados tanto positivo como negativamente a la empresa dentro de su funcionamiento normal, los mismos que pueden ser tanto internos como externos.

### **2.6.1 AMBIENTE INTERNO**

Se debe tener cuidado de explorar su medio ambiente interno. Debido a que las empresas consideran básico para el éxito la cultura orientada a los empleados,



realizan auditorias culturales para examinar las actitudes y actividades de la fuerza laboral. En esencia, dichas auditorias comprenden discusiones entre gerentes de alto nivel sobre cómo se difunde la cultura organizacional a los empleados y cómo influir en ella o mejorarla, para un mejor análisis del ambiente interno se podrá determinar mediante (fortalezas y debilidades ) será necesario realizar el análisis FODA de MAS SUPERMERCADOS.

#### **2.6.1.1 Clientes**

Los clientes de Mas supermercados en la mayoría son propietario de tiendas dentro de los sectores de San Juan de Calderón, Marianitas, San José de Moran, los mismos que durante el crecimiento del sector de Calderón, han considerado que es el único Supermercado que les ha ofrecido el servicio que ellos necesitan, lo que ha generado un crecimiento constante y la fidelidad de estos hacia Mas Supermercados.

#### **2.5.1.2 Proveedores**

Durante el crecimiento de Mas supermercados sus proveedores son un eje muy importante los mismos que mediante promociones y la buena relación existente con la gerente propietaria ha permitido que la empresa siga su crecimiento además el impulso mediante impulsadoras de venta, el constante apoyo por que siga introduciéndose su producto fue muy importante de ahí el apoyo para Más Supermercados.

#### **2.5.1.3 Competencia**

La principal competencia directa para Más Supermercados son las Bodegas de Señor Wilson LLumiluisa, el cual con el poder económico que tiene la bodega y la trayectoria de muchos años dentro del mercado de Calderón se convierte en una de las bodegas principales y mas abastecidas dentro del sector, permitiendo con esto que exista una competencia muy reñida con Mas Supermercados.

## **2.6.2 AMBIENTE EXTERNO**

El ambiente externo está determinado por todos aquellos factores que afectan a la compañía desde el exterior. En muchos casos estos factores pueden ser controlados con medidas adoptadas por la entidad para tratar de evitar el un impacto directo.

Esos factores externos pueden agruparse:

1. Factor Políticos
2. Factor Económico
3. Factor Social
4. Factor Competitivo
5. Factor Tecnológico
6. Factor Globalización
7. Factor Legal

### **2.6.2.1 FACTOR POLÍTICO**

El Ecuador se encuentra en un proceso de cambio importante desde la elección del Presidente de la república Economista Rafael Correa Delgado, de quien propuso un plan de revolución ciudadana traza una agenda de lineamientos democráticos para el efectivo desarrollo sostenible y equitativo del Ecuador.

Las repetidas convocatorias a elecciones, el pasado golpe de estado a logrado un cierto grado de incertidumbre en los inversionistas extranjeros y nacionales al no poder precisar cuál será el futuro o al menos que rumbo tomara.

Para mas supermercados estas decisiones políticas no permite realizar una inversión segura por cuanto los cambios repentinos del gobierno ya sea en política fiscal y nivel de seguridad no son muy claros los mismos que conllevan a la falta de decisión al momento de invertir.

### **2.6.2.2 FACTOR ECONÓMICO**

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

El impacto que sufrió el poder adquisitivo con La dolarización se puede calcular dichos índices más reales.

Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento.

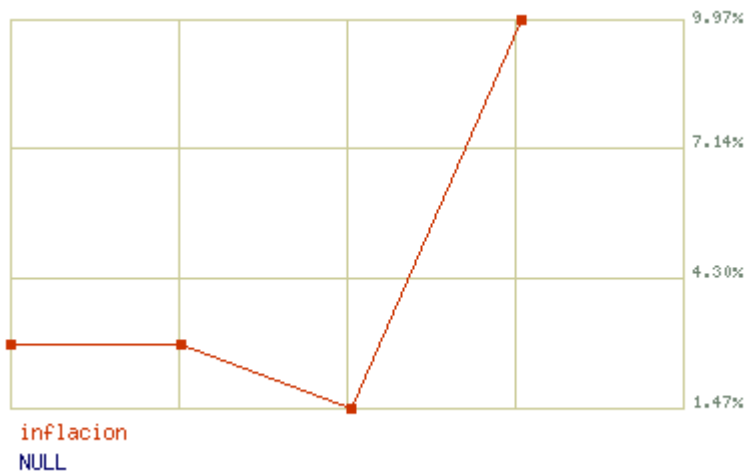
“Desde la perspectiva teórica, el origen del fenómeno inflacionario ha dado lugar a polémicas inconclusas entre las diferentes escuelas de pensamiento económico. La existencia de teorías monetarias-fiscales, en sus diversas variantes; la inflación de costos, que explica la formación de precios de los bienes a partir del costo de los factores; los esquemas de pugna distributiva, en los que los precios se establecen como resultado de un conflicto social (capital-trabajo); el enfoque estructural, según el cual la inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica; la introducción de elementos analíticos relacionados con las modalidades con que los agentes forman sus expectativas (adaptativas, racionales, etc.), constituyen el marco de la reflexión y debate sobre los determinantes del proceso inflacionario.

La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia). Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida.

Adicionalmente, no se trata sólo de establecer simultaneidad entre el fenómeno inflacionario y sus probables causas, sino también de incorporar en el análisis

adelantos o rezagos episódicos que permiten comprender de mejor manera el carácter errático de la fijación de precios<sup>20</sup>.

Comparación de Índice de precios al consumidor (IPC) frente a



Este factor para Mas Supermercado afecta ya que en los empleados sin preparación académica se convierte en una carga que no les permite desarrollar y cubrir sus necesidades en el factor económico, los recursos de estos empleados son limitados con esto permite agrandar la brecha existente en las clases sociales a nivel del país.

### 2.6.2.3 FACTOR SOCIAL

Dentro del factor social podemos decir que el mundo en general esta pasando por una situación compleja por la crisis de los últimos años, la reducción y quiebra de diferentes entidades financieras en Estados Unidos a llevado a una recesión a nivel mundial, grandes empresas se han visto en la necesidad de cerrar sus puertas originando con esto despidos en masa provocando pobreza y desempleo en economías bien estructuradas.

La revolución ciudadana en nuestro país es un cambio que a originado nuevos mandatos que han afectado a la sociedad, por ejemplo la ley del mandato 8 que se dio un despido intempestivo de varias personas en algunas empresas que han venido funcionando con esta modalidad, para el próximo año es el sueldo de la dignidad que causara un gran impacto a nivel empresarial que forzara a los empresarios a realizar

<sup>20</sup> [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

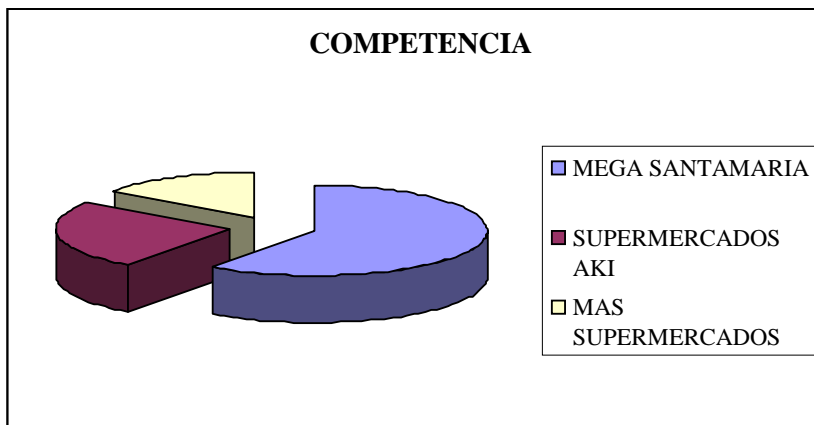
un recorte en su nomina causando mas desempleo para esto Mas Supermercados se preparara mediante estrategia de optimización de recursos para poder no tener este impacto que pueda afectarlo.

#### 2.6.2.4 FACTOR COMPETITIVO

Con el pasar del tiempo, el crecimiento del comercio a nivel nacional e internacional sobre las actividades de comercialización de productos de consumo masivo ha aumentado considerablemente ya que la población se ha extendido y la necesidad de proveerse de alimentos es cada día más intenso.

En Quito en el sector norte existen varios centros de abastecimientos, como son MEGA SANTA MARIA, SUPERMERCADOS AKI. Pero se debe tener en cuenta que no es el número sino el tipo de servicio, la comodidad, el crédito la facilidad de pago, la forma de entrega, la calidad humana que Mas Supermercados y el resto de supermercados deben mejorar y incrementar ya que es un valor agregado que no se esta tomando muy en cuenta para el usuario y consumidor final.

NOMBRE	COMPETENCIA
MEGA SANTAMARIA	60%
SUPERMERCADOS AKI	25%
MAS SUPERMERCADOS	15%
TOTAL	100%



### **2.6.2.5 FACTOR TECNOLÓGICO**

El esfuerzo tecnológico es determinante para la competitividad comercial e industrial, ya que posibilita una mayor flexibilidad y diversificación de productos y procesos. La competitividad depende, crucialmente, de este factor, ya que solo con esfuerzo tecnológico las empresas pueden elevar la productividad, así como la calidad y/o variedad de los bienes y servicios producidos.

En economías en desarrollo, más que con la innovación *per se*, el esfuerzo tecnológico tiene que ver con la capacidad de absorber, asimilar, adaptar y difundir tecnologías existentes. En otras palabras, el impacto real de la transferencia tecnológica sobre la competitividad del sector productivo de los países en desarrollo depende decisivamente de los esfuerzos de investigación y desarrollo a nivel local para asimilar y adaptar el conocimiento desarrollado en el resto del mundo a las necesidades locales.

Sin duda todas las empresas, cualquier sea su actividad, han tenido que adaptarse a esta metodología de trabajo para poder competir y mejorar sus servicios puesto que las exigencias de los clientes son mayores.

Para las empresas comercializadoras de productos de consumo masivo es muy importante la parte de innovación tecnológica ya que es un sector que debe controlar, gran cantidad de ítems.

Más Supermercados utilizara para este manejo la ayuda del sistema tecnológico llamado SYAFYL 6.1 (SISTEMA ADMINISTRATIVO FINANCIERO Y LOGISTICO) ya que la logística es un factor muy importante dentro de este tipo de negocio poniendo un paso adelante dentro del abastecimiento ordenado y oportuno en su punto de venta.

Además contara con un servidor de alta tecnología y comunicaciones que les permita estar siempre conectados y obtener resultados, ágiles y reales dentro del negocio además agilizará el trabajo del personal de la empresa.

### **2.6.2.6 FACTOR GLOBALIZACIÓN**

El mundo esta globalizado, la economía mundial esta juntando las demás economías, y este proceso pone en peligro a los países sin una economía estable o en vías de desarrollo.

Lo que nos sucede, que todos saben y nadie puede impedir es que el mundo se está "fundiendo" se hace uno solo delante de nuestros ojos; las distintas ideologías, culturas, creencias, e están extinguiéndose y al final van a ser uno solo. Este fenómeno trata de controlar todas las economías, en total todos los recursos en el globo terráqueo y juntarlas en manos de grupos de poder.

La globalización enfoca el mundo, pero se centra en los círculos de los países más desarrollados y trabaja por sus intereses. Trae consigo el desarrollo o evolución, pero en lo que concierne a lo científico, tecnológico, educación, modernización de políticas, comunicaciones; dejando a un lado, lo humano, cultural, ecológico y social.

Existen consecuencias positivas y negativas de la Globalización, pero desafortunadamente en América latina, predominan las negativas; por que no se encuentra a la misma altura de competencia en el comercio, tecnología y esto le afecta a que sufra crisis financiera.

No es posible culpar al proceso de la globalización por todos los problemas, pero es tan cierto que es causante de muchas de ellas. Mientras es favorable para el sistema económico es desfavorable para la equidad social. La globalización es absurda; mientras beneficia a muy pocos, margina a dos tercios de la población mundial, que se encuentra en situaciones de miseria, gran pobreza y descontento social.

Muy de la mano con el factor competitivo, la globalización ha permitido que empresas extranjeras creen sucursales en le Ecuador aumentando la competencia,

pero también la eliminación de barreras ha dado lugar a que las compañías puedan explorar otros mercados y crecer.

### **2.6.2.7 FACTOR LEGAL**

Más Supermercados al ser una empresa que se sitúa en el territorio nacional deberá someterse a las Leyes que rigen dentro de las siguientes entidades de control:

- Superintendencia de Compañías.
- Ministerio de Trabajo.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Ilustre Municipio de Quito.
- Ministerio de Salud Pública.
- Intendencia Municipal.
- Servicio de Rentas Internas.
- Cuerpo de Bomberos.

Sobre estas leyes rigen la Carta magna del estado (La Constitución Política de la Republica Ecuador).

#### Leyes

- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Código del Trabajo
- Ley de Seguridad Social
- Ley de propiedad intelectual
- Mandato 8
- Reglamentos
- Reglamento a la aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario y sus reformas
- Reglamento de comprobantes de ventas y retenciones
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> <http://www.mingobierno.gov.ec>



- Reglamento Interno de la Empresa.

### **2.6.3. ANALISIS FODA**

Con el transcurrir del tiempo el mundo ha sufrido cambios trascendentales en el aspecto geopolítico, económicos y financieros que se van dando sin solución continua haciendo que vivamos en un cambio permanente.

En la era de la economía sin fronteras la globalización presenta como signo visible una impudosa competencia pues el entorno en el cual las empresas se desenvolvían con comodidad cambió drásticamente y seguirá cambiando de una forma continua por vivir en economías sin fronteras: los cambios tecnológicos son una de las maneras más importantes dentro de estos cambios culturales y estos a su vez nuevas maneras de retroalimentación. Estas transformaciones no aseguran nada ya que la supervivencia empresarial se da cuando la competencia aparece y la tecnología se sigue reformando ayudando a las organizaciones a participar dentro del mercado global ya que al permanecer dentro de estos parámetros las organizaciones siguen en crecimiento y no se limitan a desarrollarse.

Los cambios que se pueden dar dentro de las organizaciones promueven a situaciones confusas y paradójicas, por un lado todas las personas involucradas dentro de la organización se resisten al cambio y se forma un ambiente de turbulencia y un sistema participativo de gestión. En ocasiones de manera simultánea se realiza disminución de las estructuras que en oportunidades incluyen a quienes son los participantes de la transformación.

Con estos antecedentes, es importante el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de Mas Supermercados, que fueron evaluados mediante el mejoramiento que se dio dentro de la implementación de nuevos sistemas contables y controles a los procedimientos de información que allí existían anteriormente.

### **2.6.3.1 FORTALEZAS**

- Empleados muy comprometidos con el negocio.
- Buena posición en el mercado, significativo número de clientes.
- Constantes promociones en el punto de venta.
- Primer supermercado dentro del Sector de Calderón.
- Imagen ante el cliente y proveedor.
- Calidad del producto que se expenden.
- Experiencia en el negocio.

### **2.6.3.2 DEBILIDADES**

- Sistema contable obsoleto.
- Falta de documentación en cada uno de los procesos de entrega y recepción de la mercadería.
- Escaso conocimiento de procesos contables dentro de la administración para el manejo de toda la información financiera.
- Mala organización dentro del centro de distribución y los puntos de venta.
- Empleados indebidamente capacitados para las áreas de trabajo.
- No existe respaldo del requerimiento de nuevo personal.
- Falta de manual de funciones para los diferentes cargo.
- Manejo de Archivos indebido.

### **2.6.3.3 OPORTUNIDADES**

- Política de mercado
- Competencia leal y desleal
- Mejorar el material a los empleados durante su capacitación.
- Situación Geográfica.
- Recursos humanos
- Buena imagen de la empresa con todo el entorno (cliente, proveedores y asociados)

#### **2.6.3.4 AMENAZAS**

- Existencia de negocios con similares características.
- Rotación constante del personal debido a las excesivas horas de trabajo.
- Facilidad para conformar negocios con las mismas características, el incremento de la competencia.
- Mala contratación de personal puede empujar a los clientes a la competencia.
- Mala adquisición de productos genera clientes insatisfechos.
- Servicio de entrega a destiempo de productos (desviación) puede no ser de agrado del cliente.
- Situación Económica del País
- Desempleo.
- Decremento del poder adquisitivo
- Incremento en el pago de Impuestos y Aranceles

# FODA MÁS SUPERMERCADOS

## FORTALEZAS

- Empleados comprometidos.
- Buena Posición en el Mercado
- Constantes Promociones
- Primer Supermercados del sector

## DEBILIDADES

- Sistema contable obsoleto
- Falta de documentación en cada procedimiento.
- Escaso conocimiento de procesos contables por parte de la Administración.
- Mala organización dentro del CD
- Falta de un manual de funcionamiento

## ESTRATEGIAS DE F O

- Empleados Comprometidos ayudan a dar una buena imagen a nuestros clientes.
- Buena posición en el mercado a que Mas Supermercados ponga sus políticas dentro del mercado.
- Las constantes promociones mantendrá a la competencia al margen.
- Como primer supermercado en el sector permitirá que su situación geográfica le permita expandirse para mejorar la atención al cliente.

## ESTRATEGIAS DE D O

- Con un sistema contable actualizado permitirá manejar de una forma eficiente el despacho de nuestros productos permitiendo vender imagen a nuestros clientes.
- Documentación correcta ayudara a mantener las políticas del mercado, generando información confiable ayudando a elaborar estrategias de mercado

## ESTRATEGIA DE F A

- Empleados comprometidos ayudara que la carga horaria no sea un obstáculo para el cumplimiento de las labores.
- Buena posición en el mercado ayudara a que los potenciales clientes no busquen nuevas plazas de adquisición
- Constantes promociones permitirá a que el poder adquisitivo de nuestros clientes no se devalúe.

## ESTRATEGIA DE D A

- Generar conocimientos sólidos a la administración, que permita un manejo adecuado de procedimientos y procesos contables, permitiendo un crecimiento acelerado en relación a la competencia.
- Buena organización dentro del centro de distribución facilitara la correcta adquisición y despacho de productos para evitar pérdidas innecesarias dentro del supermercado.

O  
P  
O  
R  
T  
U  
N  
I  
D  
A  
D  
E

- Buena imagen
- Política del Mercado
- Competencia leal y desleal
- Situación Geografica

A  
M  
E  
N  
A  
Z  
A  
S

- Existe negocios con las mismas características.
- Rotación de empleados por la excesiva carga horaria.
- Mala adquisición de productos.
- Poder adquisitivo del cliente.

**ELABORADO POR:** Juan Amancha

## CAPITULO III

### 3. EJERCICIO PRÁCTICO

#### 3.1 EVALUACIÓN DEL CONTROL DE INVENTARIOS

##### 3.1.1 CUESTIONARIO DE CONTROL

### MÁS SUPERMERCADOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO CUENTA INVENTARIOS

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACION
		SI	NO	
1	¿Cuenta la empresa con un lugar propio para el almacenamiento de la mercadería?		1	Por no tener conocimientos como es el manejo de los productos
2	¿El ingreso de la mercadería tiene algún documento de respaldo?		1	Por no tener persona que se encargué de recibir la mercadería
3	¿La empresa cuenta con un sistema contable acorde al giro del negocio?		1	Cuenta con un sistema contable aplicado al sector publico
4	¿La empresa cuenta con un sistema de logística?		1	No tiene conocimientos para que sirva dicho procedimiento
5	¿La empresa cuenta con un flujo grama del procedimiento de inventarios?		1	En cuento a procedimientos no se tiene conocimientos
6	¿La mercadería es almacenada en forma correcta?		1	No por que no tiene lugar donde almacenarlo
7	¿ Al momento de la salida del producto para las perchas se realiza un pedido?			Simplemente se realiza si ya no existe el producto se lo coge y se lo llena la percha
8	¿ Se aplica un sistema de valoración de mercaderías a la empresa?	1		
9	¿Al momento de la venta se realiza un minucioso control de la mercadería que sale del Almacén?		1	Por que se aglomera la gente
10	¿ Se realiza conteos físicos a la mercadería?		1	Por la falta de tiempo
11	¿ Se determina faltantes de mercadería con el sistema contable?		1	No existe persona encargada
12	¿Existe una persona encargada de la Bodega?		1	Por no tener bodega cerrada
13	¿Se realiza pedidos razonables dentro de la mercadería?		1	Se realiza según el precio del mercado
14	¿Cuenta con personal adecuado para el manejo de los Inventario?		1	No son contables
15	¿Se realizan procedimientos de verificación frecuentes con el propósito de controlar las existencias físicas de la mercadería?		1	No se tiene un manual de procedimientos
<b>TOTALES</b>		<b>1</b>	<b>13</b>	

ELABORADO POR: JUAN JOSÉ AMANCHA QUISHPE

RESPONDIDO POR: ANA LUCIA PULLUPAXI JAMI

FIRMA:

**MÁS SUPERMERCADOS**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**CUENTA INVENTARIOS**

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACION
		SI	NO	
1	¿Cuenta la empresa con un lugar propio para el almacenamiento de la mercadería?		1	Por la falta de interés de la dueña
2	¿El ingreso de la mercadería tiene algún documento de respaldo?	1		La factura
3	¿La empresa cuenta con un sistema contable acorde al giro del negocio?		1	Cuenta con un sistema contable aplicado al sector publico
4	¿La empresa cuenta con un sistema de logística?		1	Desconocimiento
5	¿La empresa cuenta con un flujo grama del procedimiento de inventarios?		1	Desconoce
6	¿La mercadería es almacenada en forma correcta?		1	No tiene lugar donde almacenarlo
7	¿Al momento de la salida del producto para las perchas se realiza un pedido?		1	No existe persona encargada
8	¿Se aplica un sistema de valoración de mercaderías a la empresa?	1		El del sistema
9	¿Al momento de la venta se realiza un minucioso control de la mercadería que sale del Almacén?		1	Por que se aglomera la gente
10	¿ Se realiza conteos físicos a la mercadería?		1	Por la falta de tiempo
11	¿ Se determina faltantes de mercadería con el sistema contable?		1	No existe persona encargada
12	¿Existe una persona encargada de la Bodega?		1	No existe bodega
13	¿Se realiza pedidos razonables dentro de la mercadería?		1	Se realiza según lo que dice la dueña
14	¿Cuenta con personal adecuado para el manejo de los Inventario?		1	No son gente Preparada
15	¿Se realizan procedimientos de verificación frecuentes con el propósito de controlar las existencias físicas de la mercadería?		1	No existe procedimientos
<b>TOTALES</b>		<b>2</b>	<b>13</b>	

ELABORADO POR: JUAN JOSÉ AMANCHA QUISHPE

RESPONDIDO POR: RODRIGO CHUQUIMARCA

FIRMA:

### 3.1.2 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL

#### MÁS SUPERMERCADOS

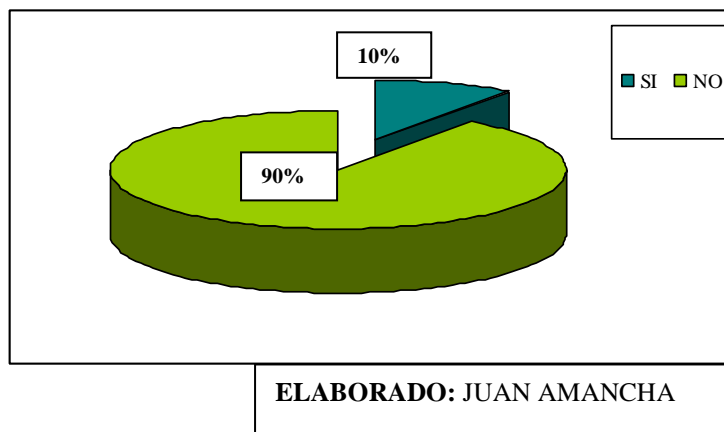
#### MATRIZ DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

N°	PREGUNTA	ENCUESTA	RESPUESTA	
			SI	NO
1	¿Cuenta la empresa con un lugar propio para el almacenamiento de la mercadería?	2		2
2	¿El ingreso de la mercadería tiene algún documento de respaldo?	2	1	1
3	¿La empresa cuenta con un sistema contable acorde al giro del negocio?	2		2
4	¿La empresa cuenta con un sistema de logística?	2		2
5	¿La empresa cuenta con un flujo gramal del procedimiento de inventarios?	2		2
6	¿La mercadería es almacenada en forma correcta?	2		2
7	¿Al momento de la salida del producto para las perchas se realiza un pedido?	2		2
8	¿Se aplica un sistema de valoración de mercaderías a la empresa?	2	2	
9	¿Al momento de la venta se realiza un minucioso control de la mercadería que sale del Almacén?	2		2
10	¿Se realiza conteos físicos a la mercadería?	2		2
11	¿Se determina faltante de mercadería con el sistema contable?	2		2
12	¿Existe una persona encargada de la Bodega?	2		2
13	¿Se realiza pedidos razonables dentro de la mercadería?	2		2
14	¿Cuenta con personal adecuado para el manejo de los Inventarios?	2		2
15	¿Se realizan procedimientos de verificación frecuentes con el propósito de controlar las existencias físicas de la mercadería?	2		2
TOTALES		30	3	27

## EVALUACION DEL RIESGOS

### RESPUESTAS

SI	3
NO	27
TOTAL	30



### 3.1.3 DETERMINACIÓN DEL RIESGO

Es importante en toda organización se cuente con una herramienta, que garantice la correcta evaluación de los riesgos a los cuales están sometidos los procesos y actividades de una entidad y por medio de procedimientos de control se pueda evaluar el desempeño de la misma.

Después de la evaluación se determinar que existe un alto riesgo de control en la organización, por lo que se puede determinar que es necesario realizar una urgente reestructuración de los procedimientos existentes.

### 3.1.4 DEBILIDADES DETECTADAS EN EL CONTROL DE INVENTARIO

- Sistema contable Obsoleto.
- No existencia de controles internos.
- Carencia de personal idóneo para el puesto.



- No existencia de lugar donde almacenar la mercadería
- No se genera documentos de respaldo al momento de entrada y salida de la Mercadería.
- Falta de control constante de la existencia de mercadería.
- Políticas y Procedimientos inexistentes.

### **3.2 NUEVA PROPUESTA DEL CONTEO POR CICLOS**

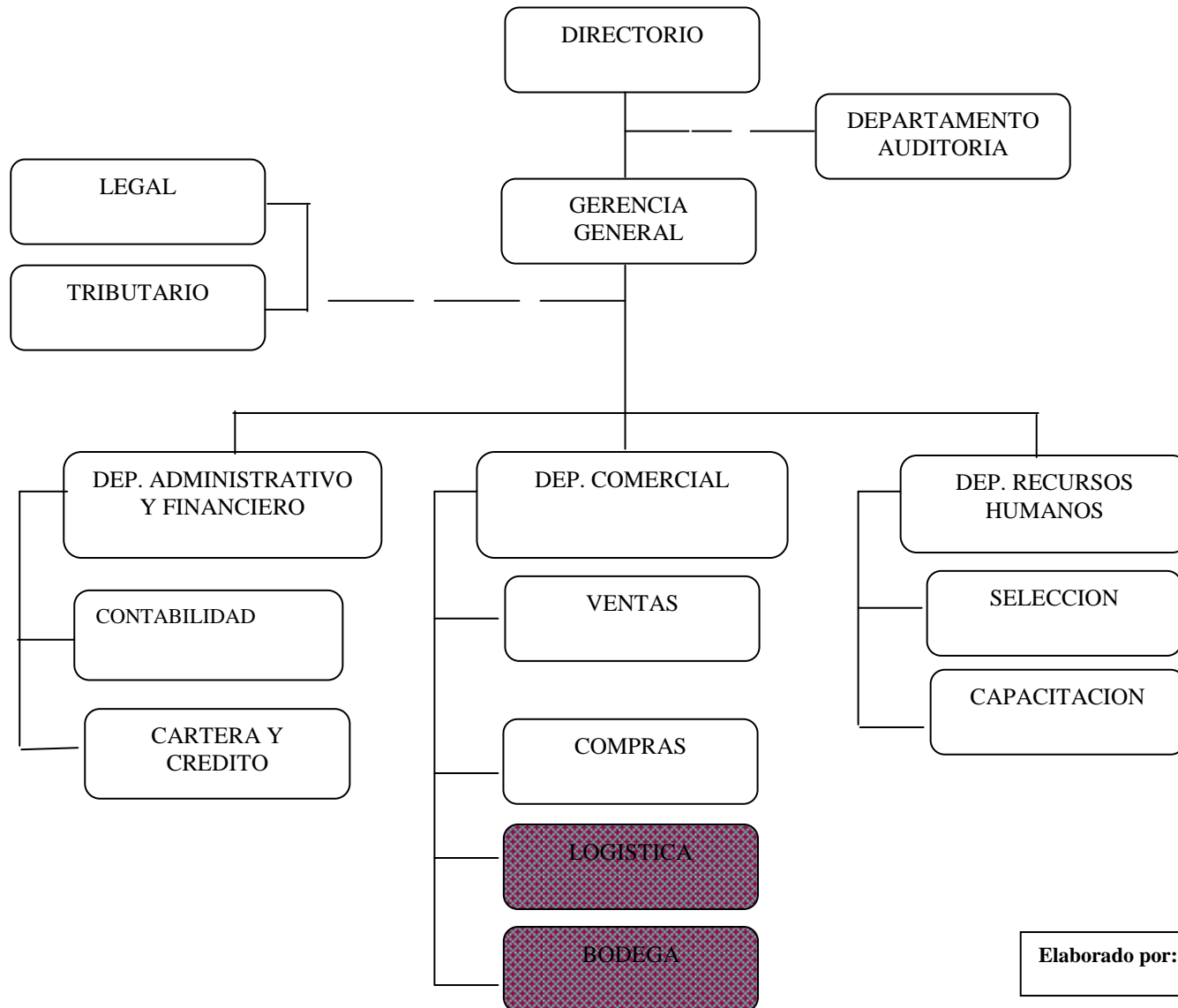
La implementación del conteo por ciclos es para mejorar el manejo de inventarios. Esta propuesta surge con el fin de lograr una administración eficiente que coaccione la consecución de los objetivos de Mas Supermercados.

Lo que se busca con la implementación de controles es que, tanto el personal nuevo como el antiguo, tenga conciencia sobre los procedimientos a seguirse en cada una de las etapas por las que pasan los inventarios de mercadería; es decir, desde que llegan a las bodegas de empresa hasta cuando son comercializados.

Al no contar con una adecuada organización en los procesos a seguir en la recepción, almacenamiento custodia de mercadería, así como también en las ventas, facturación, recaudación de valores cobros, se afecta directamente la situación económica de la empresa, lo cual ocasionará en un futuro inconvenientes muy serios para la misma empresa.

### 3.2.1 Organigrama Estructural Propuesto

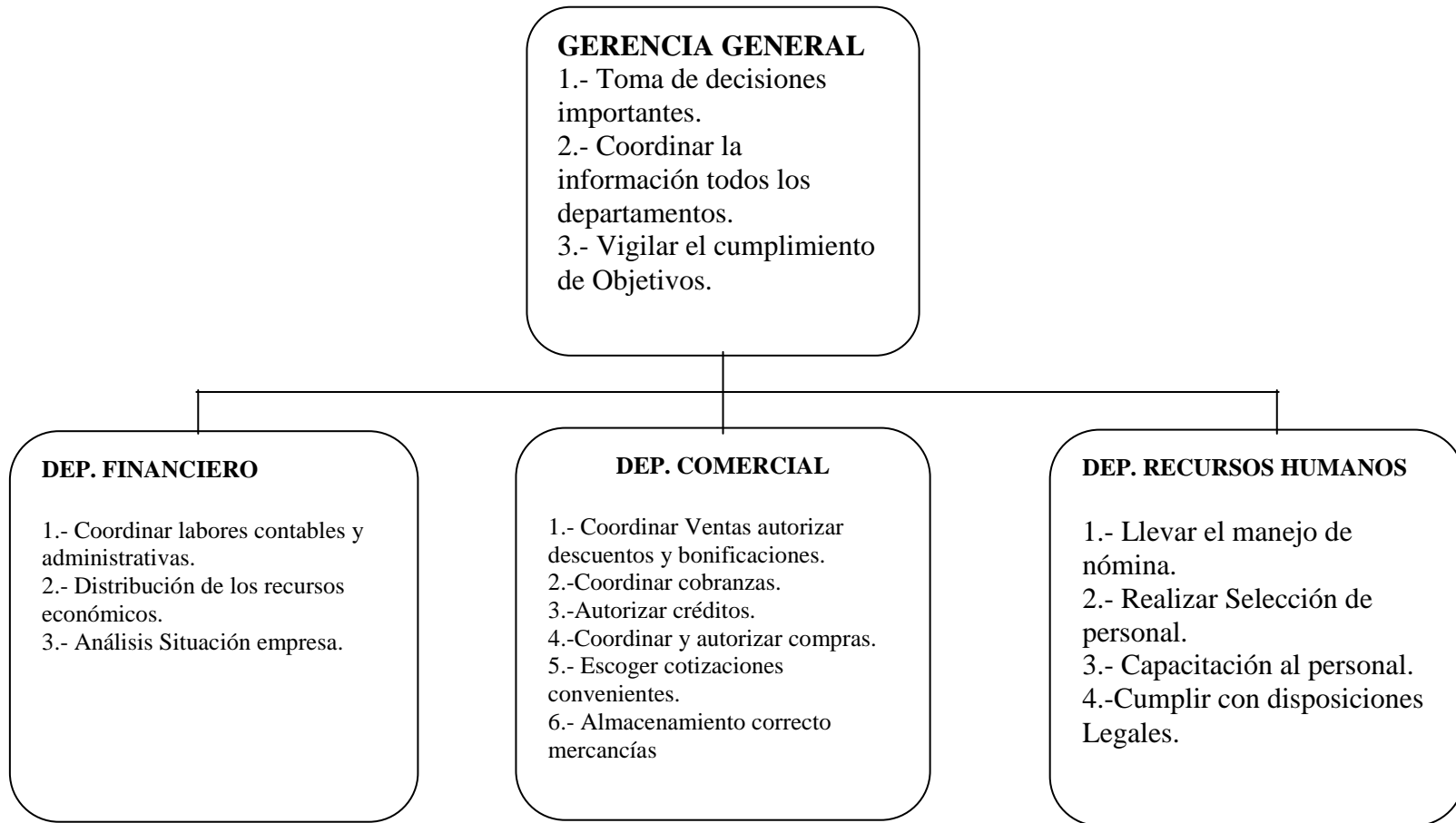
#### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL MÁS SUPERMERCADOS



Elaborado por: Juan Amancha

### 3.2.2 Organigrama Funcional Propuesto

#### ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE MÁS SUPERMERCADOS



Elaborado por: Juan Amancha


### **3.2.3 DETERMINACION DE PROCEDIMIENTOS Y FLUGOGRAMAS PROPUESTOS**

#### **3.2.3.1 PROCEDIMIENTOS PARA COMPRAS DE INVENTARIO**

1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: COMPRAS DE INVENTARIOS.
2. CODIGO: PCI
3. OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Detallar los procedimientos técnicos y operativos que permita la ejecución del Proceso de Compras de Inventarios (proveedores).
4. UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE INTERVIENEN:
  - Departamento Compras.
  - Bodega.
  - Gerencia.
  - Proveedor
5. FORMULARIOS QUE SE UTILIZAN:
  1. Pedido de la Cotización
  2. Cotización
  3. Orden de Compra
  4. Factura
  5. Orden de Pago

### 3.2.2.1.1 FORMULARIOS PROPUESTOS

#### PEDIDO DE LA COTIZACIÓN

	<b>PEDIDO DE LA COTIZACION</b>	<b>No.</b>
---	--------------------------------	------------

Quito, 1 de abril de 2011

Sres.

PRESENTE.-

De mi consideración:

Por medio de la presente solicito a quien corresponda facilitarnos una cotización de los siguientes productos con todas sus especificaciones técnicas, requerimientos, procesos, formas de pago.

CODIGO	CODIGO BARRAS	DESCRIPCION	UND LOGISTICA	REFERENCIA	CANTIDAD CONTENIDO	UNIDAD GRANEL	CANTIDAD REQUERIDA

Por la atención dispensada a la presente anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,

ANA PULLUPAXI  
GERENTE PROPIETARIO  
MAS SUPERMERCADOS

DIRECCION: AV. 9 DE AGOSTO Y DUCHICELA  
TELEFONOS: 2824-112



**ORDEN DE COMPRA**

	<p><b>ORDEN DE COMPRA</b>      No</p>
---	---------------------------------------

Proveedor :		Fecha:	
Dirección :		Ciudad :	
Teléfono / Fax :		Fecha Entrega :	
R.U.C. :		Forma de Pago:	

CODIGO	COD BARRA	DESCRIPCION	REFERENCIA	CANTI	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL

Observaciones:	Sub. Total :	-
	0% I.V.A. :	
	12% I.V.A. :	
	Total :	-
	Abono :	
	Saldo :	-





**MAS SUPERMERCADOS**

CODIGO DE PROCESO No. PCI
FECHA : 25-01.2011
PAGINA No. : 1/1
EMITIDO POR: PULLUPAXI ANA

**PROCEDIMIENTO PARA EL PROCESO DE  
COMPRAS DE INVENTARIOS**

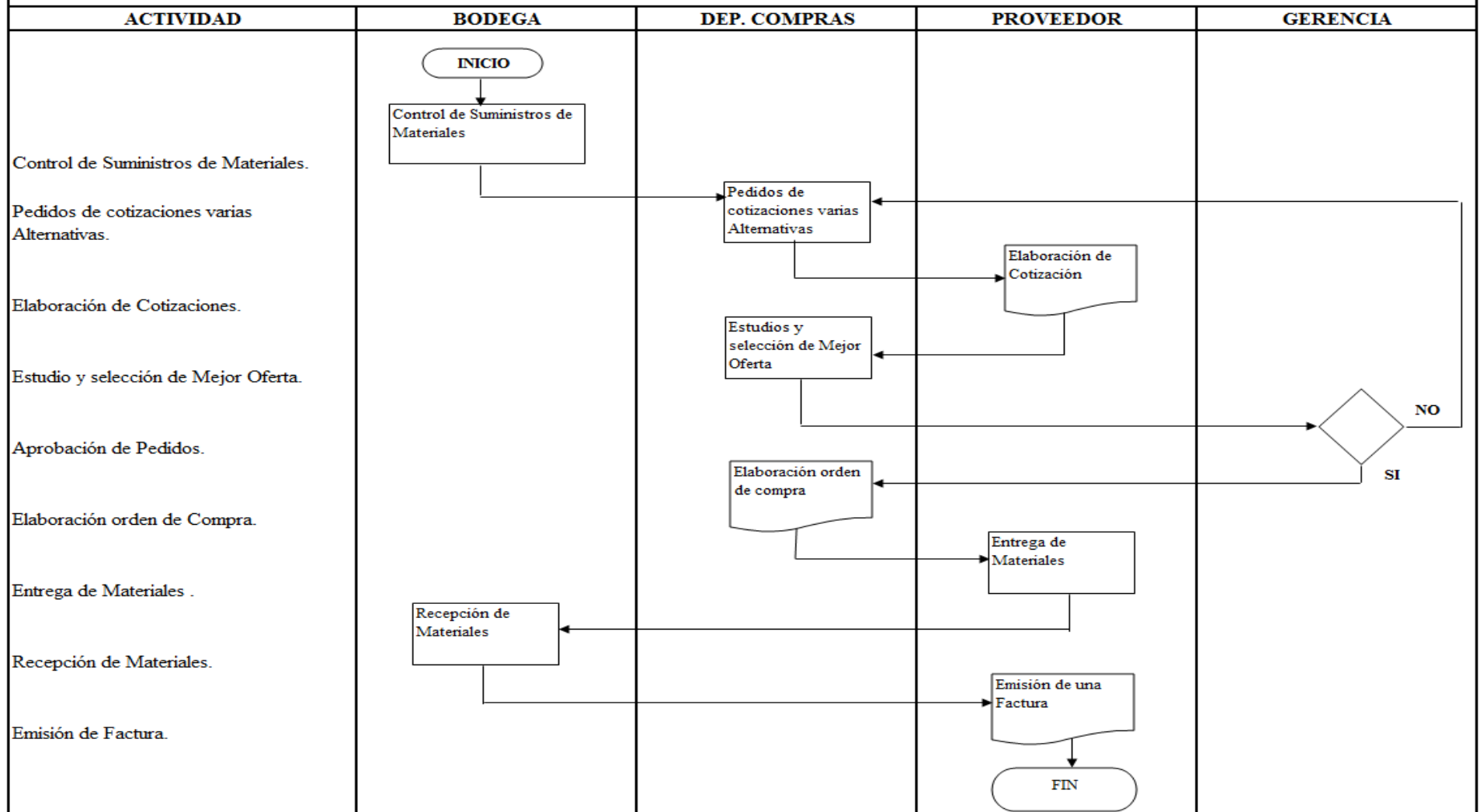
PROCEDIMIENTO ACTUAL	DESCRIPCION DE LOS PROCEDIMIENTOS NUEVO			
	EJECUTOR	No.	ACTIVIDAD	ENCARGADOS
La señora Ana Pullupaxi revisa a simple vista que hace falta de mercadería.	Bodega y departamentos	1	Control de Suministros, Inventarios.	BODEGUERO
La señora llama a los proveedores y realiza el pedido.	Departamento Compras	2	Realiza pedido de cotización a los proveedores.	ANALISTA DE COMPRAS
No existe procedimiento	Proveedores	3	Elabora cotización.	PROVEEDOR
La señora después de llamar a sus proveedores escoge la mejor oferta	Departamento Compras	4	Estudio y selección de mejor oferta (cotización).	ANALISTA DE COMPRAS
La señora misma aprueba	Gerencia	5	Aprueba o rechaza la cotización para en caso de ser aceptada. Autorizar la emisión de la orden de compra.	GERENTE
No existe procedimiento	Departamento Compras	6	Elaboración de Orden de Compra.	ANALISTA DE COMPRAS

No existe procedimiento	Departamento Compras	7	Compra	ANALISTA DE COMPRAS
No existe procedimiento	Proveedor	8	Realiza entrega de los Inventarios	PROVEEDOR
No existe procedimiento	Proveedor	9	Emisión de Factura	PROVEEDOR
El ayudante recibe la mercadería	Bodega y Departamentos	10	Recepción y revisión de los Materiales que ingresan a la bodega.	BODEGUERO
No existe procedimiento	Bodega y Departamentos	11	Elaboración de Ingreso de Compra	BODEGUERO
<b>ELABORADO POR:</b>  JUAN JOSE AMANCHA FECHA: 31 DE MARZO 2011		<b>APROBADO POR:</b>  DIRECCIÓN FINANCIERA FECHA:		<b>APROBADO POR</b>  GERENCIA GENRAL FECHA:



## MAS SUPERMERCADOS

### FLUJO GRAMA DE PROCEDIMIENTO PARA EL PROCESO DE COMPRA DE INVENTARIOS



### **3.2.3.2 PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DEL INVENTARIO**

1. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: CONTROL DEL INVENTARIO
2. CODIGO: PCOI
3. OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Detallar los procedimientos técnicos y operativos que permita la ejecución del Proceso que genere confiabilidad al momento del requerimiento de mercadería
4. UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE INTERVIENEN:
  - Bodega
  - Logística.
5. FORMULARIOS QUE SE UTILIZAN:
  1. Orden de Ingreso Por localidad
  - 2.- Cambios de Localidad
  - 2.- Control diario
  - 3.- Tarjetas de Conteo
  - 4.- Formularios de Ajustes tanto de Ingreso o Egreso de Bodega
  - 5.- Reportes diarios de Tomas Físicas
  - 6.- Orden de Salida de Mercadería Por localidad

### 3.2.3.2.1 Formularios Propuestos

#### RECEPCION Y CONFRONTACIÓN



RECEPCION Y CONFRONTACION

No

Proveedor :

Fecha Entrega :

Dirección :

Ciudad :

Teléfono / Fax :

R.U.C. :

GUIA DE REMISION:

RESPONSABLE:

CODIGO	COD BARRA	DESCRIPCION	REFERENCIA	PEDIDO	RECEPTADO	OBSERVACION

Observaciones:

ELABORADO

REVISADO











## TARJETA DE CONTEO FISICO DEL INVENTARIO

	<b>TARJETA DE CONTEO FISICO</b>
FECHA: _____	LOCALIDAD: _____
CODIGO _____	CANTIDAD _____
RESPONSABLE: _____	
SUPERVISOR: _____	

<b>MAS SUPERMERCADOS</b>  <b>PROCEDIMIENTO PARA EL PROCESO DE CONTROL DE INVENTARIOS DEL CENTRO DE DISTRIBUCION</b>	CÓDIGO DE PROCESO No. PCOI
	FECHA : 25-01.2011
	PAGINA No. : 1/1
	EMITIDO POR: PULLUPAXI ANA

PROCEDIMIENTO ACTUAL	DESCRIPCION DE LOS PROCEDIMIENTOS NUEVO			
	EJECUTOR	No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
<b>INGRESO Y SALIDA DE MERCADERÍA DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN</b>				
No existe	Bodega	1	Recepción de Mercadería	BODEGUERO
No existe	Bodega	2	Confrontación de mercadería vs. Orden de compra en cantidad y calidad	BODEGUERO
No existe	Bodega y Logística	3	Localización del sitio que esta asignado a el almacenamiento dentro de la bodega (ingreso por Localidad)	BODEGUERO
No existe	Bodega y Logística	4	Para Cambio de localidad se realizara formulario de cambio de localidades en caso de no haber sitio dentro de la localidad correspondiente del producto.	ENCARGADO DE LOGISTICA
No existe	Bodega	5	Recepción de solicitud de materiales por parte del almacén de ventas	BODEGUERO
No existe	Bodega y Logística	6	Elaboración de salida de materiales por localidad hacia el sitio de despacho	ENCARGADO DE LOGISTICA
No existe	Bodega y Logística	7	Confrontación de pedido Vs. documento de salida de materiales	BODEGUERO
No existe	Logística	8	Asignación de vehiculo para transportar la solicitud de mercadería	ENCARGADO DE LOGISTICA

**CONTROL FISICO DIARIO DEL CENTRO DE DISTRIBUCION**

No existe	Dep. Contable	1	Emisión del Listado de toma física Diaria (mediante la aplicación de la formula del punto de re orden)	ASISTENTE CONTABLE 1
No existe	Bodega	2	Conteo físico (tarjetas de control)	BODEGUERO
No existe	Bodega	3	Reporte de Diferencias existentes dentro de la bodega	BODEGUERO
No existe	Dep. Contable	4	Ejecución de ajustes dentro del sistema Contable (previo autorización )	ASISTENTE CONTABLE 1
No existe	Dep. Contable	5	Reporte de diferencias encontradas y ajustadas	ASISTENTE CONTABLE 1

**ELABORADO POR:**

JUAN JOSE AMANCHA

FECHA: 31 DE MARZO 2011

**APROBADO POR:**

DIRECCIÓN FINANCIERA

FECHA:

**APROBADO POR**

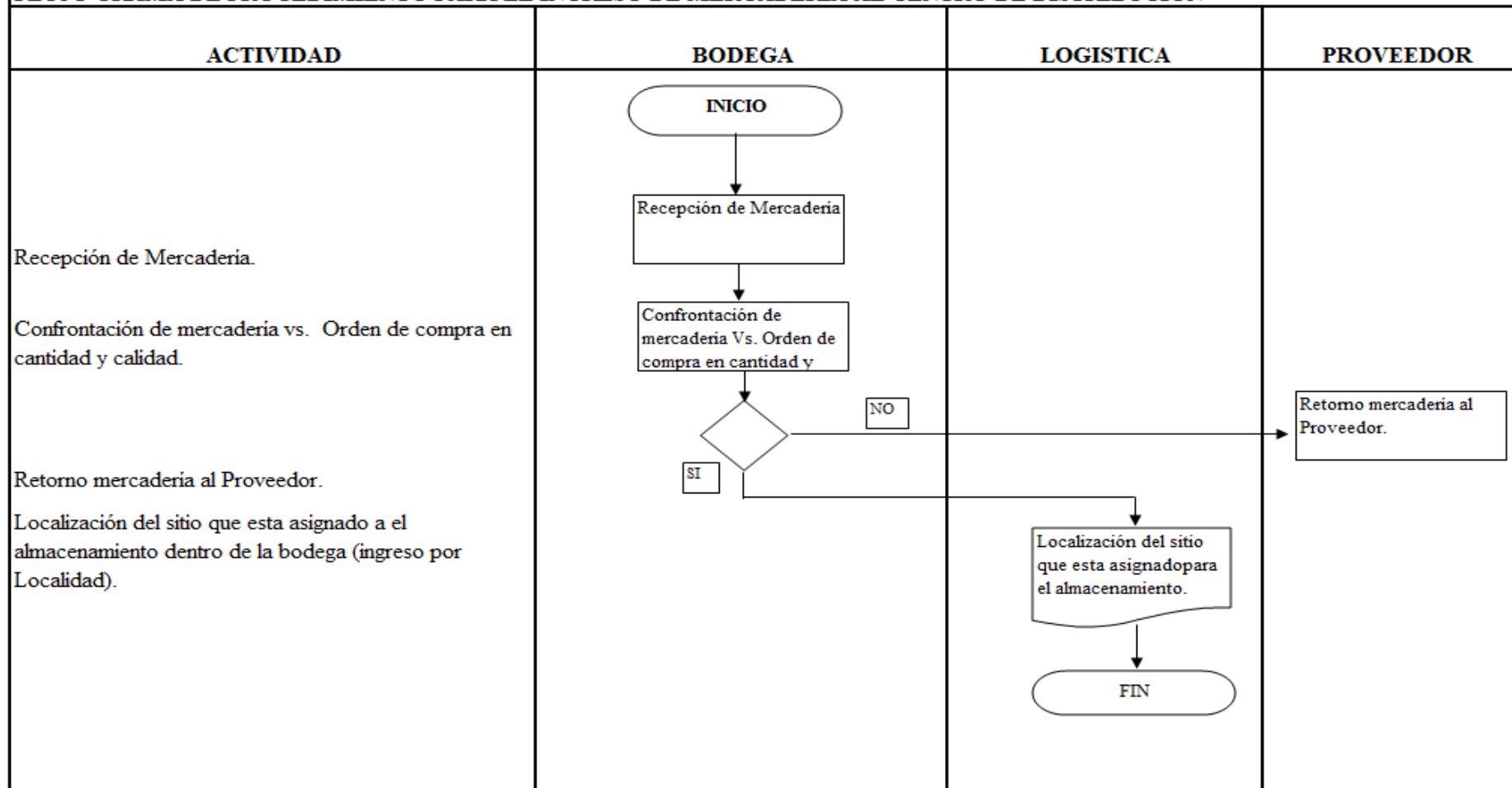
GERENCIA GENRAL

FECHA:



## MAS SUPERMERCADOS

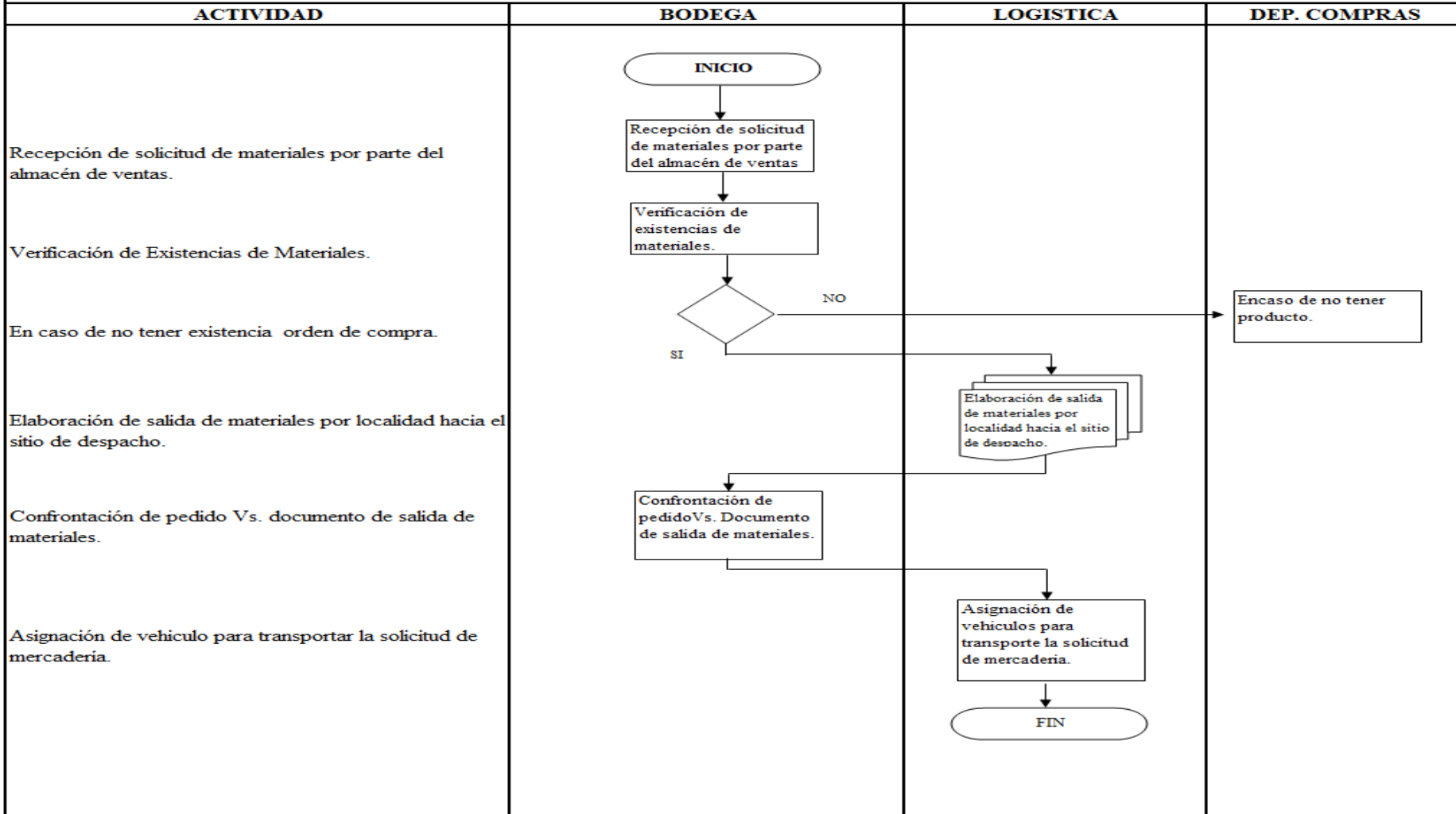
### FLUJO GRAMA DE PROCEDIMIENTO PARA EL INGRESO DE MERCADERÍA AL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN





## MAS SUPERMERCADOS

### FLUJO GRAMA DE PROCEDIMIENTO PARA LA SALIDA DE MERCADERÍA DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN



**MAS SUPERMERCADOS****PROCEDIMIENTO PARA EL PROCESO DE CONTROL DE INVENTARIOS DEL ALMACEN DE VENTA**

CODIGO DE PROCESO No. PCOI

FECHA : 25-01.2011

PAGINA No. : 1/1

EMITIDO POR: PULLUPAXI ANA

PROCEDIMIENTO ACTUAL	DESCRIPCION DE LOS PROCEDIMIENTOS NUEVO			
	EJECUTOR	No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
<b>INGRESO Y SALIDA DE MERCADERIA DEL CENTRO DE DISTRIBUCION</b>				
No existe	Bodega Almacén	1	Confrontación de mercadería receptada vs. Salida de materiales del Centro de Distribución.	BODEGUERO ALMACEN
No existe	Bodega Almacén	2	Abastecimiento de mercadería a localidades asignadas para la venta.	BODEGERO ALMACEN
No existe	Facturación	3	Recepción de mercadería para su respectivo despacho hacia el cliente (factura).	CAJERO
No existe	Logística	4	Asignación de vehiculo para transportar mercadería en caso de que se lo requiera.	ENCARGADO DE LOGISTICA ALMACEN
<b>CONTROL FÍSICO DIARIO DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN</b>				
No existe	Dep. Contable	1	Emisión del Listado de toma física Diaria.	ASISTENTE CONTABLE 1
No existe	Bodega almacén	2	Conteo físico (tarjetas de control).	BODEGUERO ALMACEN
No existe	Bodega Almacén	3	Reporte de Diferencias existentes dentro de la bodega.	BODEGUERO ALMACEN

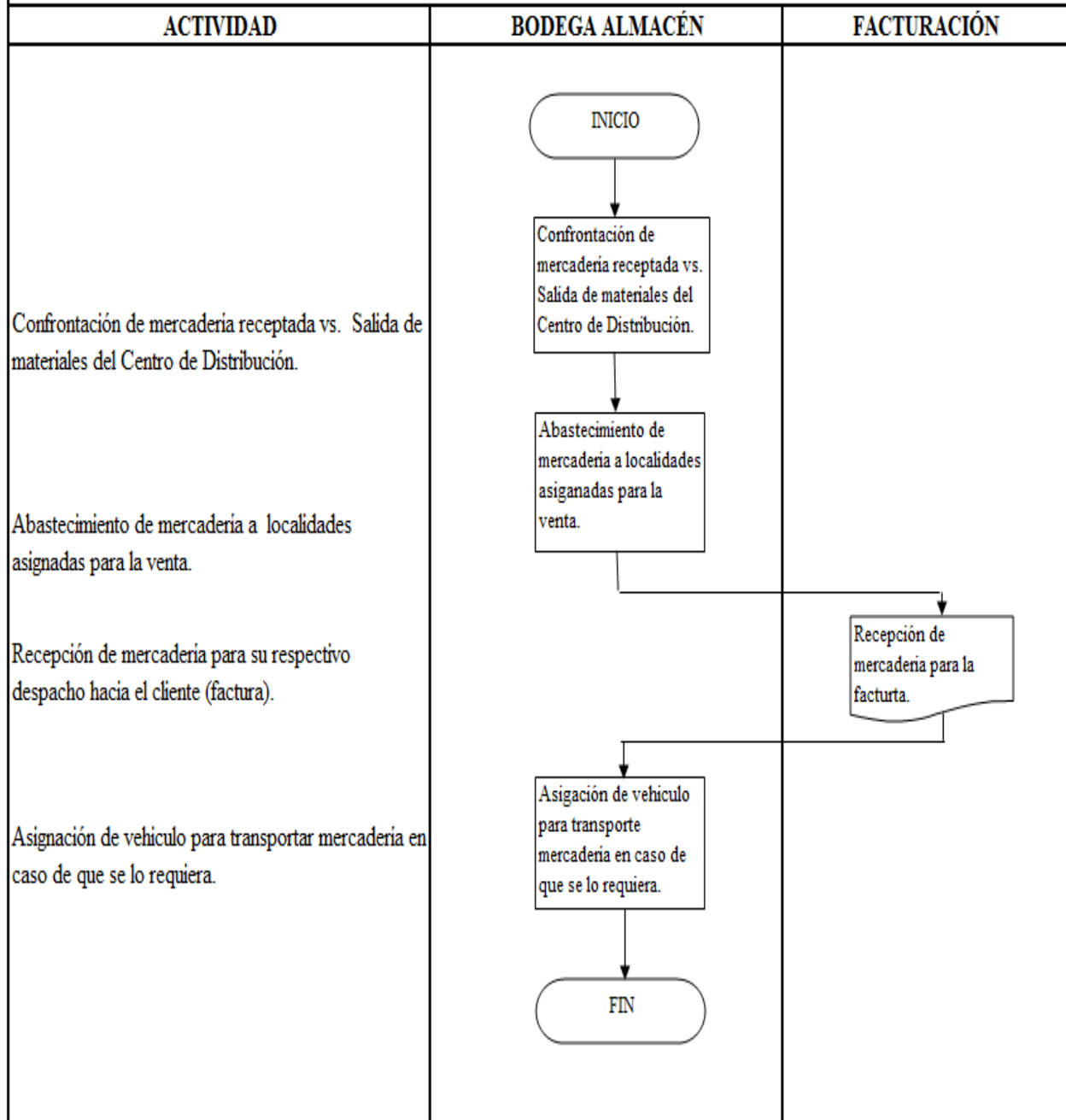
No existe	Dep. Contable	4	Ejecución de ajustes dentro del sistema Contable (previo autorización).	ASISTENTE CONTABLE 1
No existe	Dep. Contable	5	Reporte de diferencias encontradas y ajustadas.	ASISTENTE CONTABLE 1
<b>ELABORADO POR:</b>  JUAN JOSE AMANCHA FECHA: 31 DE MARZO 2011			<b>APROBADO POR:</b>  DIRECCIÓN FINANCIERA FECHA:	<b>APROBADO POR</b>  GERENCIA GENRAL FECHA:





## MAS SUPERMERCADOS

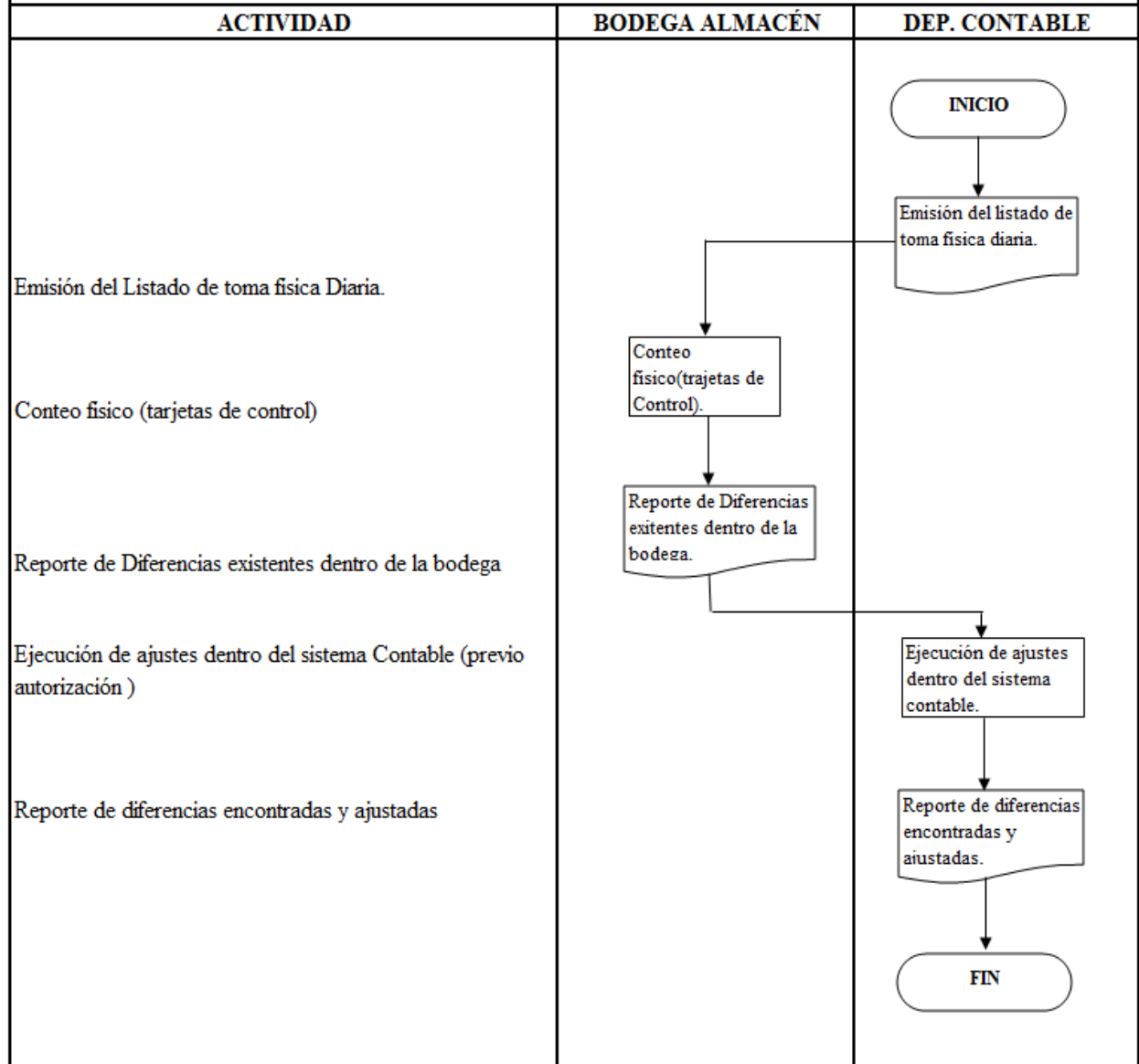
### FLUJO GRAMA DE PROCEDIMIENTO PARA EL INGRESO Y SALIDA DE MERCADERÍA DEL ALMACÉN





## MAS SUPERMERCADOS

### FLUJO GRAMA DE PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DIARIO DE LA MERCADERÍA



### **3.2.4 DETERMINACION DE POLITICAS GENERALES PROPUESTAS**

#### **Departamento de Comercialización**

##### **Área de bodegas Almacén - Centro de Distribución**

- El área de las Bodegas es un sitio de acceso restringido, por tanto solo personal autorizado puede ingresar a la misma.
- El área de las Bodegas deben permanecer en absoluta limpieza y orden, con su debida asignación de productos por cada localidad asignada.
- La Mercadería que se encuentra en el área de Bodegas deben ser tratadas con cuidado y precaución, sobretodo los artículos frágiles.
- Toda mercadería que ingrese a las Bodegas debe ser debidamente respaldada por los documentos correspondientes.
- Toda mercadería que egrese de bodegas debe ser autorizadas por las personas responsables y su egreso debe ser respaldado con los documentos correspondientes.
- La mercadería que reingrese a Bodega por concepto de devolución debe estar debidamente justificada con los documentos que se requieran para este fin.
- Toda mercadería que ingrese a las bodegas deben ser debidamente contada con la factura y orden de compra debidamente autorizada.
- Se debe realizar el control de los inventarios físicos todos los días del año de acuerdo a lo requerido por las persona encargadas del procedimiento.
- El Jefe de Bodega y todo el personal de esta área son responsables de la pérdida, daño o maltrato de la mercadería que existe en la misma razón por la que debe responder ante sus superiores.

- Las bodegas deben permanecer cerradas y con las debidas seguridades del caso que se requieran durante la jornada laboral y posterior a la misma.
- Todo personal que laboren en la bodega debe contar con los respectivos uniformes.

### **Área Facturación al por mayor**

- Toda factura que se emita en MAS SUPERMERCADOS, tiene que ser elaborada sin enmendaduras ni tachones, caso contrario debe ser anulada.
- Toda factura emitida debe ser llenada con todos los datos que esta requiera: nombres completos, dirección, teléfono del cliente y no debe omitirse ningún detalle.
- Todos los cheques que reciba la compañía deben ser girados a nombre de MAS SUPERMERCADOS.
- La factura original siempre debe entregar al cliente.
- Las copias de las facturas deben estar debidamente firmadas por el cliente o persona autorizada.
- Cuando exista un descuento por pronto pago, debidamente autorizado por la Gerencia se generará la nota se generará la nota de crédito correspondiente.
- En el caso de la devolución de mercaderías, deberán generar inmediatamente la nota de crédito correspondiente para el reingreso de la mercadería a la Bodega.

## **Área Almacén**

- Todo cliente que ingrese al almacén debe ser atendido con esmero y cordialidad.
- Toda mercadería vendida debe ser facturada.
- Toda factura emitida debe ser llenada con todos los datos del cliente de ser necesario caso contrario debe emitirse a nombre del “consumidor final”
- Toda factura que se emita en MAS SUPERMERCADOS, tiene que ser elaborada sin enmendaduras ni tachones, caso contrario debe ser anulada.
- La mercadería debe ser entregada al cliente una vez cancelada la factura y debe ser revisada en presencia del cliente.
- Los cobros con cheque deben realizarse previa autorización del Supervisor y serán girados a nombre de MAS SUPERMERCADOS.
- Toda mercadería facturada no tiene devolución de dinero sino cambio de producto por igual valor o anticipo por pronto pago.
- Las devoluciones de mercadería son aceptadas hasta después de 5 días de realizada la compra.
- El cambio o devoluciones de mercadería son aceptadas siempre y cuando los productos estén en buen estado.

## **Área compras**

- Es responsabilidad del Jefe de compras, realizar la planificación diaria de compras, basado en el reporte emitido por los encarados de bodega.
- Es responsabilidad del jefe de compras realizar la coordinación con Logística para la recepción de los productos y su adecuado ingreso a la bodega.

- El jefe de compras solicitara mínimo 3 cotizaciones para la adquisición de la mercadería a diferentes Proveedores.
- El jefe de compras solicitara al Área de Bodegas, un informe detallado sobre el estado en que se recibió la mercadería recientemente adquirida.

### **Área Logística.**

- El jefe de Logística coordinara todas las entregas de mercadería con el jefe de compras.
- El jefe de Logística transporta el producto tanto del centro de distribución hacia el almacén y viceversa.
- El jefe de logística será responsable de que la mercadería llegue en buen estado y completa a su destino.
- El jefe de Logística coordinará el traslado de mercadería hacia los diferentes destinos de entrega.
- El jefe de Logística asignará el tipo de vehículo que se ocupará para la entrega de la mercadería de acuerdo al pedido del cliente.

### 3.3 APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A LA EMPRESA

#### 3.3.1 PROCEDIMIENTO PARA LA COMPRA DE INVENTARIOS CENTRO DE DISTRIBUCIÓN

Esté procedimiento es de suma importancia para la empresa por cuanto da origen a todo el giro del negocio.

A continuación se mencionara los pasos que se deben seguir:

1. El bodeguero detecta las necesidades de mercadería esto mediante el sistema contable SYAFYL 6.1 que cuenta con un modulo especial, desarrollado para el abastecimiento correcto de mercadería, mediante puntos de re-orden (Este método ha sido bastante práctico para un buen número de empresas comerciales e industriales es la forma de reabastecerse en función de la rotación de la mercadería) y stock mínimos, esto es de gran ayuda por que el bodeguero verifica lo que el sistema solicita y procede a notificar por escrito al departamento de compras el listado de productos que necesita.

Ejemplo del formulario que genera el sistema:

#### Anexo 1

##### MAS SUPERMERCADO

SYAFYL 6.1

SOLICITUD DE MATERIALES  
ENCARGADO: STALIN VERA  
FECHA: 5 DE ABRIL 2011

CODIGO	CODIGO BARRAS	DESCRIPCION	UNIDAD LOGISTICA	LOCALIDAD	CANTIDAD EXISTENTE	EXISTENCIA MINIMA	CANTIDAD SOLICITAR
0010010010	7861048610209	ACEITE GIRASOL 2 LT FRCO	LT2	A1	10	7	40
0010010011	7861048690133	ACEITE LA FAVORITA 1 LT FRCO	LT1	A1	20	7	40
0010010012	7861048690140	ACEITE LA FAVORITA 1/2 LT. FRCO	LT0.50	A1	8	7	45
0010010013	7861048690157	ACEITE LA FAVORITA 1/4 LT. SACHET	LT0.25	A1	3	7	50
0010010014	7861048690126	ACEITE LA FAVORITA 2 LT FRCO	LT2	A1	6	7	30
0010010015	7861048690249	ACEITE LA FAVORITA LIGHT 1 LT FRCO	LT1	A1	2	7	30
0010010016	7861048690232	ACEITE LA FAVORITA LIGTH 2 LT FRCO	LT	A1	7	7	40

ELABORADO

REVISADO

APROBADO


STALIN VERA

GUSTAVO CARRASCO

ANA PULLUPAXI

2. El departamento de compras verificará el listado de productos enviado por bodega (anexo 1) comprobando la existencia de los mismos y comienza a realizar la gestión de solicitar cotizaciones a diferentes proveedores que expendan los productos, para este procedimiento el sistema SYAFYL 6.1 cuenta con una base de datos en cada producto de su fabricante y distribuidor mayorista, esto ayuda al departamento de adquisiciones a dirigirse directamente sin perder tiempo, a cada uno de los proveedores y enviarles una solicitud de cotización.

## Anexo 2

		<b>PEDIDO DE LA COTIZACION</b>		<b>No. 000678900</b>																																																																			
<p>Quito, 5 de abril de 2011</p> <p>Sres. JUMBO CENTER PRESENTE.-</p> <p style="text-align: center;">De mi consideración:</p> <p style="text-align: center;">Por medio de la presente solicito a quien corresponda facilitarnos una cotización de los siguientes productos con todas sus especificaciones técnicas, requerimientos, procesos, formas de pago.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>CODIGO</th> <th>CODIGO BARRAS</th> <th>DESCRIPCION</th> <th>UND LOGISTICA</th> <th>REFERENCIA</th> <th>CANTIDAD CONTENIDO</th> <th>UNIDAD GRANEL</th> <th>CANTIDAD REQUERIDA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0010010010</td> <td>7861048610209</td> <td>ACEITE GIRASOL 2 LT FRCO</td> <td>LT2</td> <td>FRASCO</td> <td>8</td> <td>CAJA</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>0010010011</td> <td>7861048690133</td> <td>ACEITE LA FAVORITA 1 LT FRCO</td> <td>LT1</td> <td>FRASCO</td> <td>15</td> <td>CAJA</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>0010010012</td> <td>7861048690140</td> <td>ACEITE LA FAVORITA 1/2 LT. FRCO</td> <td>LT0.50</td> <td>FRASCO</td> <td>30</td> <td>CAJA</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>0010010013</td> <td>7861048690157</td> <td>ACEITE LA FAVORITA 1/4 LT. SACHET</td> <td>LT0.25</td> <td>SACHET</td> <td>24</td> <td>CAJA</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>0010010014</td> <td>7861048690126</td> <td>ACEITE LA FAVORITA 2 LT FRCO</td> <td>LT2</td> <td>FRASCO</td> <td>8</td> <td>CAJA</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>0010010015</td> <td>7861048690249</td> <td>ACEITE LA FAVORITA LIGHT 1 LT FRCO</td> <td>LT1</td> <td>FRASCO</td> <td>15</td> <td>CAJA</td> <td>29</td> </tr> <tr> <td>0010010016</td> <td>7861048690232</td> <td>ACEITE LA FAVORITA LIGTH 2 LT FRCO</td> <td>LT</td> <td>FRASCO</td> <td>8</td> <td>CAJA</td> <td>20</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Por la atención dispensada a la presente anticipo mis agradecimientos.</p> <p>Atentamente,</p> <p>ANA PULLUPAXI GERENTE PROPIETARIO MAS SUPERMERCADOS</p> <p>DIRECCION: AV. 9 DE AGOSTO Y DUCHICELA TELEFONOS: 2824-112</p>								CODIGO	CODIGO BARRAS	DESCRIPCION	UND LOGISTICA	REFERENCIA	CANTIDAD CONTENIDO	UNIDAD GRANEL	CANTIDAD REQUERIDA	0010010010	7861048610209	ACEITE GIRASOL 2 LT FRCO	LT2	FRASCO	8	CAJA	50	0010010011	7861048690133	ACEITE LA FAVORITA 1 LT FRCO	LT1	FRASCO	15	CAJA	20	0010010012	7861048690140	ACEITE LA FAVORITA 1/2 LT. FRCO	LT0.50	FRASCO	30	CAJA	30	0010010013	7861048690157	ACEITE LA FAVORITA 1/4 LT. SACHET	LT0.25	SACHET	24	CAJA	25	0010010014	7861048690126	ACEITE LA FAVORITA 2 LT FRCO	LT2	FRASCO	8	CAJA	30	0010010015	7861048690249	ACEITE LA FAVORITA LIGHT 1 LT FRCO	LT1	FRASCO	15	CAJA	29	0010010016	7861048690232	ACEITE LA FAVORITA LIGTH 2 LT FRCO	LT	FRASCO	8	CAJA	20
CODIGO	CODIGO BARRAS	DESCRIPCION	UND LOGISTICA	REFERENCIA	CANTIDAD CONTENIDO	UNIDAD GRANEL	CANTIDAD REQUERIDA																																																																
0010010010	7861048610209	ACEITE GIRASOL 2 LT FRCO	LT2	FRASCO	8	CAJA	50																																																																
0010010011	7861048690133	ACEITE LA FAVORITA 1 LT FRCO	LT1	FRASCO	15	CAJA	20																																																																
0010010012	7861048690140	ACEITE LA FAVORITA 1/2 LT. FRCO	LT0.50	FRASCO	30	CAJA	30																																																																
0010010013	7861048690157	ACEITE LA FAVORITA 1/4 LT. SACHET	LT0.25	SACHET	24	CAJA	25																																																																
0010010014	7861048690126	ACEITE LA FAVORITA 2 LT FRCO	LT2	FRASCO	8	CAJA	30																																																																
0010010015	7861048690249	ACEITE LA FAVORITA LIGHT 1 LT FRCO	LT1	FRASCO	15	CAJA	29																																																																
0010010016	7861048690232	ACEITE LA FAVORITA LIGTH 2 LT FRCO	LT	FRASCO	8	CAJA	20																																																																



3. El proveedor envía la cotización a nuestro departamento de compras mediante las especificaciones solicitadas anteriormente, dentro de esta cotización es de mucha importancia obtener promociones, que pueden entregar por la compra de cantidades grandes, las mismas que serán utilizadas para promociones dentro de nuestros establecimientos o a su vez bajar el precio de nuestros artículos y armar promociones y poder competir, las promociones tiene que venir bien detalladas, para el análisis respectivos y comparación de precios y promociones con nuestros proveedores.

### Anexo 3



RUC 1791971310001  
Matriz: De Los Aceitunos E1-149 y Galo Plaza Lasso  
Telfs.: 247 3668 - 247 2375 - 346 3272 • Quito • Ecuador  
E-mail: compradelacruz@punto.net

5258265

DATOS DEL CLIENTE	
Nombre: MAS SUPERMERCADOS	RUC: 17
Att.: Ana Pulloupaxi	Telf.: 2824112
Direccion AV. 9 DE AGOSTO Y DUCHICELA:	
Sector: CALDERON	
Orden/C.:	F. de Pago: 30 dias
Ejecutivo: 24 Vera Efrain	Digitador: Norma

CODIGO	CODIGO BARRAS	DESCRIPCION	UND	IO	REF	CANTIDA CONT	UNIDAD GRANEL	CANTIDAD REQUERIDA	COSTO	COSTO TOTAL
0010010010	7861048610209	ACEITE GIRASOL 2 LT FRCO	LT2		FRASCO	8	CAJA	50	26	1,300.00
0010010011	7861048690133	ACEITE LA FAVORITA 1 LT FRCO	LT1		FRASCO	15	CAJA	20	27	540.00
0010010012	7861048690140	ACEITE LA FAVORITA 1/2 LT. FRCO	LT0.50		FRASCO	30	CAJA	30	27	810.00
0010010013	7861048690157	ACEITE LA FAVORITA 1/4 LT. SACHET	LT0.25		SACHET	24	CAJA	25	12	300.00
0010010014	7861048690126	ACEITE LA FAVORITA 2 LT FRCO	LT2		FRASCO	8	CAJA	30	20	600.00
0010010015	7861048690249	ACEITE LA FAVORITA LIGHT 1 LT FRCO	LT1		FRASCO	15	CAJA	29	30	870.00
0010010016	7861048690232	ACEITE LA FAVORITA LIGTH 2 LT FRCO	LT		FRASCO	8	CAJA	20	17.6	352.00

PORLA COMPRA EXISTE PROMOCION POR CADA 5 CAJAS DE ACEITE UNA CAJA MAS

SUB TOTAL	4,772.00
DESCUENTO	
TOTAL	
SUB TOTAL 0%	4,772.00

4. Luego de recibir las cotizaciones correspondientes son ingresadas en el sistema SYAFYL 6.1 sus precios, promociones las mismas son comparadas sistemáticamente y realiza un informe en el cual detalla la mejor opción de compra, este procedimiento es mucha ayuda para la toma de decisiones dentro del área de compras.

#### Anexo 4

### MAS SUPERMERCADO

SYAFYL 6.1

COMPARACION DE PRECIOS

ENCARGADO: DIEGO CHINCHIGUANO

FECHA: 5 DE ABRIL 2011

CODIGO	CODIGO BARRAS	DESCRIPCION	CANTIDAD SOLICITAR	PRECIO1	PRECIO2	PRECIO3	MEJOR OPCIÓN
0010010010	7861048610209	ACEITE GIRASOL 2 LT FRCO	40	26	26.2	25.32	P3
0010010011	7861048690133	ACEITE LA FAVORITA 1 LT FRCO	40	27	25.3	26.42	P2
0010010012	7861048690140	ACEITE LA FAVORITA 1/2 LT. FRCO	45	27	22.3	28	P2
0010010013	7861048690157	ACEITE LA FAVORITA 1/4 LT. SACHET	50	12	12	11.92	P3
0010010014	7861048690126	ACEITE LA FAVORITA 2 LT FRCO	30	20	21	22	P1
0010010015	7861048690249	ACEITE LA FAVORITA LIGHT 1 LT FRCO	30	30	28.29	29.34	P2
0010010016	7861048690232	ACEITE LA FAVORITA LIGTH 2 LT FRCO	40	17.6	16.32	15.52	P3

ELABORADO


APROBADO

\_\_\_\_\_  
DIEGO CHINCHIGUANO

\_\_\_\_\_  
ANA PULLUPAXI


5. Una vez realizado este procedimiento se presenta a la gerencia la misma que aprueba o rechaza para sus respectivas renegociaciones de precios, si en caso de aceptar autoriza a que realicen la elaboración del pedido.

## Anexo 5

		<b>ORDEN DE AUTORIZACIÓN COMPRA</b>		<b>No. 00078654</b>				
<p>Quito, 5 de abril de 2011</p> <p>Sr. DIEGO CHINCHIGUANO DEP. COMPRAS PRESENTE.-</p> <p>De mi consideración:</p> <p>Por medio de la presente emito la autorizacion para que se realice los siguientes pedios a:</p>								
CODIGO	CODIGO BARRAS	DESCRIPCION	UND LOGI	REFERENCIA	CANTIDAD CONTENIDO	UNIDAD GRANEL	CANTIDAD REQUERIDA	PROVEEDOR
0010010010	7861048610209	ACEITE GIRASOL 2 LT FRCO	LT2	FRASCO	8	CAJA	50	JUAN DE LA CRUZ
0010010011	7861048690133	ACEITE LA FAVORITA 1 LT FRCO	LT1	FRASCO	15	CAJA	20	LA FABRIL
0010010012	7861048690140	ACEITE LA FAVORITA 1/2 LT. FRCO	LT0.50	FRASCO	30	CAJA	30	LA FABRIL
0010010013	7861048690157	ACEITE LA FAVORITA 1/4 LT. SACHET	LT0.25	SACHET	24	CAJA	25	JUAN DE LA CRUZ
0010010014	7861048690126	ACEITE LA FAVORITA 2 LT FRCO	LT2	FRASCO	8	CAJA	30	LA FABRIL
0010010015	7861048690249	ACEITE LA FAVORITA LIGHT 1 LT FRCO	LT1	FRASCO	15	CAJA	29	LA FABRIL
0010010016	7861048690232	ACEITE LA FAVORITA LIGTH 2 LT FRCO	LT	FRASCO	8	CAJA	20	JUAN DE LA CRUZ
<p>Favor tener pendiente de las promociones de cinco cajas una gratis</p> <p style="text-align: center;">Por la atención dispensada a la presente anticipo mis agradecimientos.</p> <p>Atentamente,</p> <p>ANA PULLUPAXI GERENTE PROPIETARIO MAS SUPERMERCADOS</p> <p>DIRECCION: AV. 9 DE AGOSTO Y DUCHICELA TELEFONOS: 2824-112</p>								

6. Una vez aprobada se procede a realizar la orden de compra a cada uno de los proveedores que tienen la mejor opción en precios y promociones, para este procedimiento se realiza el siguiente formulario:


**Anexo 6**

	ORDEN DE COMPRA	No0000273654
---	-----------------	--------------

Proveedor : JUAN DE LA CRUZ		Fecha: 05/04/2011				
Dirección : Mariano Cardenal Oe1-44 y Av Panamericana Norte Km 8		Ciudad : QUITO				
Teléfono / Fax : 2800 900/ 2482-790		R.U.C. : 1792201160001				
		Fecha Entrega : 06/04/2011				
		Forma de Pago: Credito 30 dias				
CODIGO	COD BARRA	DESCRIPCION	REFERENCIA	CANTI	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
0010010010	7861048610209	ACEITE GIRASOL 2 LT FRCO	FRASCO	50	25.32	1,266.00
0010010013	7861048690157	ACEITE LA FAVORITA 1/4 LT. SACHET	SACHET	25	11.92	298.00
0010010016	7861048690232	ACEITE LA FAVORITA LIGTH 2 LT FRCO	FRASCO	20	15.52	310.40
Observaciones:					Sub. Total :	1,874.40
					0% I.V.A. :	
					12% I.V.A. :	
					Total :	1,874.40
					Abono :	
					Saldo :	1,874.40

7. Realizado el Pedido el proveedor Coordina con el Departamento de Logística para que durante la entrega no exista demoras en cuanto al desembarque dentro de nuestro centro de distribución.
8. Llegada la mercadería al Centro de distribución por parte del proveedor se procede a la revisión de los materiales que cumplan con las especificaciones solicitadas, además se revisa fechas de caducidad, que se encuentren en buen estado esto es realizado por el bodeguero.

## Anexo 7

	<b>RECEPCION Y CONFRONTACION</b>	<b>No0000273654</b>				
Proveedor : JUAN DE LA CRUZ Dirección : Mariano Cardenal Oe1-44 y Av Panamericana Norte Km 8 Teléfono / Fax : 2800 900/ 2482-790 GUIA DE REMISION: 21342 RESPONSABLE: STALIN VERA		Fecha Entrega : 06/04/2011 Ciudad : QUITO R.U.C. : 1792201160001				
CODIGO	COD BARRA	DESCRIPCION	REFERENCIA	PEDIDO	RECEPTADO	OBSERVACION
0010010010	7861048610209	ACEITE GIRASOL 2 LT FRCO	FRASCO	40	40	-
0010010013	7861048690157	ACEITE LA FAVORITA 1/4 LT. SACHET	SACHET	50	50	-
0010010016	7861048690232	ACEITE LA FAVORITA LIGTH 2 LT FRCO	FRASCO	40	40	-
Observaciones:						
<b>ELABORADO</b> STALIN VERA			<b>REVISADO</b> GUSTAVO CARRASCO			

9. Luego de la respectiva revisión se realiza el ingreso de los materiales a una localidad que esta denominada de transición o muelle, debido a la rapidez con la que se descarga los materiales dentro del Centro de Distribución para eso se realiza un ingreso de Productos al Sistema SYAFYL 6.1 donde emite un ingreso de materiales al Centro de Distribución aquí solo se ingresa cantidades.

## Anexo 8

### MAS SUPERMERCADO

SYAFYL 6.1

INGRESO DE MATERIALES  
ENCARGADO: STALIN VERA  
FECHA: 6 DE ABRIL 2011  
PROVEEDOR: JUAN DE LA CRUZ

ORDEN DE COMPRA: 273654

CODIGO	CODIGO BARRAS	DESCRIPCION	UNIDAD LOGISTICA	LOCALIDAD	CANTIDAD INGRESADA
0010010010	7861048610209	ACEITE GIRASOL 2 LT FRCO	LT2	MU1	40
0010010013	7861048690157	ACEITE LA FAVORITA 1/4 LT. SACHET	LT0.25	MU1	50
0010010016	7861048690232	ACEITE LA FAVORITA LIGTH 2 LT FRCO	LT	MU1	40

**ELABORADO**


**REVISADO**

\_\_\_\_\_  
**STALIN VERA**

\_\_\_\_\_  
**GUSTAVO CARRASCO**

10. Recaptada la mercadería en el muelle se procede a realizar la asignación de cada una de las localidades correspondientes adecuadas para cada producto, esto conlleva el cambio de localidad, para este procedimiento primero se efectúa una verificación en el sistema y físicamente, en el caso de que no exista espacio se realizar un provisional almacenamiento en otra localidad hasta el momento que exista espacio suficiente para poder trasladar a la localidad correspondiente. Dicho procedimiento es manejado con mucho criterio con la persona de bodega conjuntamente con la persona de logística. Mediante este sistema se salvaguarda cada uno de los materiales ingresados en nuestro Centro de Distribución y se lo mantiene ordenado.

## Anexo 9

 <b>CAMBIO LOCALIDAD      No 00034562</b>							
FECHA: 06/04/2011 RESPONSABLE: STALIN VERA				SUPERVISOR: GUSTAVO CARRASCO			
CODIGO	CODIGO BARRAS	DESCRIPCION	UNIDAD LOGISTICA	CANTIDAD	LOCALIDAD SALIDA	LOCALIDAD INGRESO	OBSERVACION
0010010010	7861048610209	ACEITE GIRASOL 2 LT FRCO	LT2	40	MU1	A1	
0010010013	7861048690157	ACEITE LA FAVORITA 1/4 LT. SACHET	LT0.25	50	MU1	A1	
0010010016	7861048690232	ACEITE LA FAVORITA LIGH 2 LT FRCO	LT	40	MU1	A1	
EJECUTADO				APROBADO			
<hr style="width: 100%;"/> STALIN VERA				<hr style="width: 100%;"/> GUSTAVO CARRASCO			

### 3.3.2 PROCEDIMIENTO PARA LA SALIDA DE MERCADERIA DEL CENTRO DE DISTRIBUCION

El abastecimiento del almacén es de suma importancia ya que aquí se produce la venta de cada uno de los productos que ponemos a disposición a nuestros diferentes clientes.

1. En el Centro de Distribuciones receipta el pedido que realiza la persona encargada del Almacén para esto se realiza como en la parte inicial una nota de pedido al centro de distribución en base al punto de re-orden (Este método ha sido bastante práctico para un buen número de empresas comerciales e industriales es la forma de reabastecerse en función de la rotación de la mercadería)y stock mínimos que se los realizan en el almacén de venta dentro del sistema SYAFYL 6.1

## Anexo 10

### MAS SUPERMERCADO

SYAFYL 6.1

SOLICITUD DE MATERIALES ALMACEN

ENCARGADO: RODRIGO CACERES

FECHA: 5 DE ABRIL 2011

CODIGO	CODIGO BARRAS	DESCRIPCION	UNIDAD LOGISTICA	LOCALIDAD	CANTIDAD EXISTENTE	EXISTENCIA MINIMA	CANTIDAD SOLICITAR
0010010006	7861002511504	ACEITE COCINERO 2 LT FRCO	LT2	A1	23	30	25
0010010017	7861048610100	ACEITE OLIVA GIRASOL 1 LT FRCO	LT	A1	32	30	32
0010010018	7861048614627	ACEITE SABROSON 1 LT FNDA	LT	A1	37	30	35
0010010019	7861146400207	ACEITE SUPREMO 1 LT FNDA	LT	A1	32	30	32
0010010021	7861002513102	PALMA DE ORO 1 LT FNDA	LT	A1	53	30	47
0010020002	7861002500652	MANTECA 3 CH 280 gr FNDA	gr	B1	54	30	48
0010020003	7861002521503	MANTECA 3 CH 3 KL BLDE	KL	B1	23	30	25
0010020006	7861002500522	MANTECA 3 CH 560 gr FNDA	gr	B1	15	30	19
0010030002	7861002534503	MANTEQ IMPERIAL 250 gr PQTE	gr	B1	18	30	21
0010040004	7861001402766	BONELLA VITAL 50 gr SACHET	gr	B3	25	30	26
0010040005	7861001403428	BONELLA VITAL 500 gr TRRINA	gr	B3	36	30	35
0010040006	7861048659161	KLAR 250 gr TRRINA	gr	B3	26	30	27
0010040007	7861048659147	KLAR 500 gr TRRINA	gr	B3	27	30	28
0010040008	7861002531403	REGIA 250 gr TRRINA	gr	B2	25	30	26
0010040009	7861002531700	REGIA 500 gr TRRINA	gr	B2	25	30	26
0010040010	7861002531908	REGIA DIVERTIDA 270 gr BOTE	gr	B2	37	30	35

ELABORADO

REVISADO

APROBADO

RODRIGO CACERES

GUSTAVO CARRASCO

ANA PULLUPAXI

- Una vez receptada la solicitud de materiales dentro del Centro de Distribución se procede a realizar la verificación dentro del sistema, con el propósito de ahorrar tiempo y ejecutar el despacho correspondiente este procedimiento es realizado por el bodeguero, a demás coordinada con la persona de Logística ya que se mide el volumen de mercadería que se tendrá que trasladar y se asignara el vehiculo adecuado para dicho procedimiento en esta etapa es de mucho cuidado ya que puede haber salidas indebidas de materiales y por ende, solo se encuentran las personas autorizadas, para dicho procedimiento se genera una salida de bodega cuando sea una factura directa o transferencia al almacén de venta.



## Anexo 11

### MAS SUPERMERCADO

TRANSFERENCIA DE MATERIALES

BODEGA DE SALIDA: CENTRO DE DISTRIBUCIÓN

BODEGA DE DESTINO: ALMACEN DE VENTAS

ENCARGADO: STALIN VERA

FECHA: 5 DE ABRIL 2011

SYAFYL 6.1

# 543725

RESPONSABLE TRASLADO: VICTOR QUILCA

HORA: 10:15 AM

CAPACIDAD DE CARGA: 6 TONELAS

PESO NETO: 2.5 TONELAS CARGA

CODIGO	CODIGO BARRAS	DESCRIPCION	UNIDAD LOGISTICA	LOCALIDAD SALIDA	CANTIDAD SALIDA	VEHICULO ASIGNADO	OBSERVACIÓN
0010010006	7861002511504	ACEITE COCINERO 2 LT FRCO	LT2	A1	25	NPR	
0010010017	7861048610100	ACEITE OLIVA GIRASOL 1 LT FRCO	LT	A1	32	NPR	
0010010018	7861048614627	ACEITE SABROSON 1 LT FNDA	LT	A1	35	NPR	
0010010019	7861146400207	ACEITE SUPREMO 1 LT FNDA	LT	A1	32	NPR	
0010010021	7861002513102	PALMA DE ORO 1 LT FNDA	LT	A1	47	NPR	
0010020002	7861002500652	MANTECA 3 CH 280 gr FNDA	gr	A1	48	NPR	
0010020003	7861002521503	MANTECA 3 CH 3 KL BLDE	KL	A1	25	NPR	
0010020006	7861002500522	MANTECA 3 CH 560 gr FNDA	gr	A1	19	NPR	
0010030002	7861002534503	MANTEQ IMPERIAL 250 gr PQTE	gr	A1	21	NPR	
0010040004	7861001402766	BONELLA VITAL 50 gr SACHET	gr	A1	26	NPR	
0010040005	7861001403428	BONELLA VITAL 500 gr TRRINA	gr	A1	35	NPR	
0010040006	7861048659161	KLAR 250 gr TRRINA	gr	A1	27	NPR	
0010040007	7861048659147	KLAR 500 gr TRRINA	gr	A1	28	NPR	
0010040008	7861002531403	REGIA 250 gr TRRINA	gr	A1	26	NPR	
0010040009	7861002531700	REGIA 500 gr TRRINA	gr	A1	26	NPR	
0010040010	7861002531908	REGIA DIVERTIDA 270 gr BOTE	gr	A1	35	NPR	

ELABORADO

REVISADO

RECEPTADO

STALIN VERA

GUSTAVO CARRASCO

RODRIGO CACERES

3. Luego de realizar dicho procedimiento se procede a confrontar el documento solicitado versus la salida de bodega se cargar el producto se lo verificar el peso neto del vehiculo mas los materiales de salida del Centro de distribución.

### 3.3.3 PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DIARIO DE LA MERCADERIA DEL CENTRO DE DISTRIBUCION

El constante manipuleo de los materiales pueden ocasionar muchos errores ya sea humana o tecnológica de ahí la propuesta de corregirlos a tiempo, es de suma importancia dentro de un Centro de distribución ya que es la columna vertebral del negocio y es de mucha susceptibilidad mantenerla al día en valores correctos y cantidades correctas.

1. Dentro de Mas Supermercados para corregir dichos errores se elabora la toma física diaria en base a las estadísticas tomadas de productos de mayor susceptibilidad y con mayor frecuencias de movimientos mediante un listado de tomas físicas emitidas por el sistema Contable, hay que aclarar que los productos que no emite el sistema son de poco movimiento de ahí que se puede realizar promociones de dichos artículos, para dichos conteos se etiqueta cada uno de los productos contados de ahí que son utilizados dichos documentos:

## Anexo 12

### MAS SUPERMERCADO

SYAFYL 6.1

CONTEOS PROGRAMADOS

# 2983645

EMITIDO: ALEXANDRA TOAZA

HORA: 2:00 PM

ENCARGADO: STALIN VERA

FECHA: 5 DE ABRIL 2011

CODIGO	CODIGO BARRAS	DESCRIPCION	UNIDAD LOGISTICA	LOCALIDAD	CANTIDAD EXISTENTE
0010010006	7861002511504	ACEITE COCINERO 2 LT FRCO	LT2	A1	23
0010010017	7861048610100	ACEITE OLIVA GIRASOL 1 LT FRCO	LT	A1	32
0010010018	7861048614627	ACEITE SABROSON 1 LT FNDA	LT	A1	37
0010010019	7861146400207	ACEITE SUPREMO 1 LT FNDA	LT	A1	32
0010010021	7861002513102	PALMA DE ORO 1 LT FNDA	LT	A1	53
0010020002	7861002500652	MANTECA 3 CH 280 gr FNDA	gr	B1	54
0010020003	7861002521503	MANTECA 3 CH 3 KL BLDE	KL	B1	23
0010020006	7861002500522	MANTECA 3 CH 560 gr FNDA	gr	B1	15
0010030002	7861002534503	MANTEQ IMPERIAL 250 gr PQTE	gr	B1	18
0010040004	7861001402766	BONELLA VITAL 50 gr SACHET	gr	B3	25
0010040005	7861001403428	BONELLA VITAL 500 gr TRRINA	gr	B3	36
0010040006	7861048659161	KLAR 250 gr TRRINA	gr	B3	26
0010040007	7861048659147	KLAR 500 gr TRRINA	gr	B3	27
0010040008	7861002531403	REGIA 250 gr TRRINA	gr	B2	25
0010040009	7861002531700	REGIA 500 gr TRRINA	gr	B2	25
0010040010	7861002531908	REGIA DIVERTIDA 270 gr BOTE	gr	B2	37

ELABORADO


REVISADO

\_\_\_\_\_  
ALEXANDRA TOAZA

\_\_\_\_\_  
RODRIGO CARRASCO



## Anexo 13

### 2.- FORMULARIO ELABORADO PARA EL CONTEO FISICO

		<b>CONTROL DIARIO</b> <b>No 2983645</b>							
FECHA: 05/04/2011		RESPONSABLE: STALIN VERA					SUPERVISOR: GUSTAVO CARRASCO		
CODIGO	CODIGO BARRAS	DESCRIPCION	LOCALIDAD	CANTIDAD REGISTRADA	CANTIDAD CONTADA	DIFERENCIA	AJUSTE	OBSERVACION	
0010010006	7861002511504	ACEITE COCINERO 2 LT FRCO	A1	23	23	0.00			
0010010017	7861048610100	ACEITE OLIVA GIRASOL 1 LT FRCO	A1	32	32	0.00			
0010010018	7861048614627	ACEITE SABROSON 1 LT FNDA	A1	37	37	0.00			
0010010019	7861146400207	ACEITE SUPREMO 1 LT FNDA	A1	32	32	0.00			
0010010021	7861002513102	PALMA DE ORO 1 LT FNDA	A1	53	53	0.00			
0010020002	7861002500652	MANTECA 3 CH 280 gr FNDA	B1	54	55	-1.00		RV MERC QUE LLEGO	
0010020003	7861002521503	MANTECA 3 CH 3 KL BLDE	B1	23	23	0.00			
0010020006	7861002500522	MANTECA 3 CH 560 gr FNDA	B1	15	15	0.00			
0010030002	7861002534503	MANTEQ IMPERIAL 250 gr PQTE	B1	18	16	2.00		RV MERC QUE LLEGO	
0010040004	7861001402766	BONELLA VITAL 50 gr SACHET	B3	25	25	0.00			
0010040005	7861001403428	BONELLA VITAL 500 gr TRRINA	B3	36	36	0.00			
0010040006	7861048659161	KLAR 250 gr TRRINA	B3	26	26	0.00			
0010040007	7861048659147	KLAR 500 gr TRRINA	B3	27	27	0.00			
0010040008	7861002531403	REGIA 250 gr TRRINA	B2	25	25	0.00			
0010040009	7861002531700	REGIA 500 gr TRRINA	B2	25	25	0.00			
0010040010	7861002531908	REGIA DIVERTIDA 270 gr BOTE	B2	37	37	0.00			
		ELABORADO					APROBADO		
		STALIN VERA					ANA PULLUPAXI		

### 3.- TARJETAS DE CONTEO FISICO

#### Anexo 14

	<b>TARJETA DE CONTEO FISICO</b>		<b>TARJETA DE CONTEO FISICO</b>
FECHA: 05/04/2011	LOCALIDAD: A1	FECHA: 05/04/2011	LOCALIDAD: A1
CODIGO: 0010010006	CANTIDAD: 23	CODIGO: 0010010006	CANTIDAD: 23
RESPONSABLE: STALIN VERA		RESPONSABLE: STALIN VERA	
SUPERVISOR: GUSTAVO CARRASCO		SUPERVISOR: GUSTAVO CARRASCO	
1		2	

Luego de este procedimiento la señora Pullupaxi revisa y autoriza el debido ajuste contable, que ahí se genera tanto en cantidad como en costo ya que el mismo afectaría al costo de venta.


### **3.3.4 CONTROL DE INVENTARIOS ALMACEN DE VENTAS**

Para el abastecimiento y control del almacén de venta se lo realiza de la siguiente manera:

1. El supervisor Solicita al centro de distribución mediante el formulario de reabastecimiento (Anexo 1 Ref. pág. 106) aplicado al almacén materiales (mercaderías) para acomodar en las perchas o localidades divididas en el almacén de ventas, antes de enviar dicha solicitud el supervisor solicita al personal de campo o pechadores revisar la lista emitida por el sistema SYAFYL 6.1 con el fin de verificar físicamente los materiales que se solicitaran y se lo envía dicho pedido al bodeguero del centro de distribución.
2. A la recepción de los materiales enviados por bodega, El supervisor revisa cada uno de los materiales recibidos y los compara con la solicitud del reabastecimiento. Se los descarga y se los coloca en un lugar destinado para el reabastecimiento periódico que esta denominado como muelle almacén de ventas, dentro de este procedimiento se realiza el ingreso de bodega por parte del supervisor a la bodega almacén dentro de la localidad muelle de ventas (Anexo 8 Ref. Pág. 113).
3. Una vez almacenado en el muelle de ventas las personas encargadas de trasladarles a la localidad correspondiente del almacenaje principal son los pechadores los mismos, que las ubican ordenadamente, este procedimiento se lo denomina cambio de localidad, para el cual se realiza mediante un formulario (Anexo9 Ref. Pág.114)
4. Dentro del Almacén de ventas existe muchos inconvenientes de que los materiales se deterioran por el manipuleo de las personas de que entran en el supermercado, de ahí que se vio la necesidad de crear una localidad de PDME (producto dañado o en mal estado) es una localidad que ayuda a controlar cuanto producto se deteriora con



6. La salida de materiales se pueden dar por Ventas del producto con una factura



**MAS**  
SUPERMERCADOS

Dircción: 9 DE AGOSTO 6 Y DUCHICELA  
TELF: 3824-112  
(CALDERON) \* QUITO-ECUADOR

PULLUPAXI JAMI ANA LUCIA  
**RUC: 1712478997001**  
SERIE:001-001 • AUT. S.R.L. 1107329381  
**FACTURA** 000000234567


NOMBRE : JUAN JOSE AMANCHA  
RUC/CI: 1714544473001  
DIRECCION: SANGOLQUI  
TELEFONO: 2091553

FORMA DE PAGO: CONTADO  
PLAZO: 0

CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	UND	VALOR
0010010017	ACEITE OLIVA GIRASOL 1 LT FRCO	1	FR	35.00
0010010018	ACEITE SABROSON 1 LT FNDA	1	FNDA	1.20
0010040004	BONELLA VITAL 50 gr SACHET	1	SCH	1.10



TARIFA 0%	2.30
TARIFA 12%	35.00
12% IVA	4.20
<b>TOTAL</b>	<b>41.50</b>

SALIDA LA MERCADERIA NO SE ACEPTA DEVOLUCIONES LOS CAMBIOS SOLO SE LOS REALIZARA EN LOS DOS DIAS POSTERIORES A LA VENTA

Vespa Vitar Carlos Miguel, Imprenta Publicidad y Mercadeo, 171025275001, 2234, Telf: 2037891, Ft. 2500809 Del 361 AL 1300 FECHA DE CADUCIDAD AGOSTO 2010

Original: CLIENTE - Copia Celeste: EMISOR

FORMAS CONTINUAS TAMAÑO 21,5 X 28  
PAPEL QUIMICO ORIGINAL Y COPIA CELESTE  
TRES COLORES (ROJO, AMARILLO Y NEGRO)

7. Otra forma por la que se puede dar la salida de materiales es por devolución de los productos al almacén principal para este procedimiento se realiza una transferencia del almacén de ventas al centro de distribución (Anexo 11 Ref. Pág.116).

### **3.3 EVALUACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS**

Dentro de esta evaluación podemos decir que, la gran mayoría de las empresas al no obtener un sistema de control adecuado para el manejo de sus inventarios pueden caer en un fracaso financiero y un alto índice de endeudamiento, como fue el caso de Mas Supermercados donde no existía contabilidad la cual fue reestructura en su totalidad, además no existe balances con los que se puede comparar el gran cambio que existió dentro de todo el procedimiento total.

Aquí se puede presentar la parte financiera real que hoy en día existe dentro de Mas Supermercados.

Los índices e indicadores son agentes determinantes para que todo proceso, se lleve acabo con eficiencia y eficacia, hay que tener en cuenta que, medir es comparar una magnitud con un patrón establecido, la clave de esto es elegir las variables críticas para el éxito del proceso.

## BALANCES MAS SUPERMERCADOS

### MAS SUPERMERCADOS BALANCE GENERAL AL 31 DE MAYO DEL 2011

EXPRESADO EN DOLARES

<b>1.</b>	<b>ACTIVOS</b>			<b>1,061,651.30</b>
<b>1.1.</b>	<b>CORRIENTES</b>			<b>630,041.71</b>
<b>1.1.01.</b>	<b>CAJA</b>		<b>8,791.89</b>	
1.1.01.001	CAJA GENERAL ALMACÉN	8,435.89		
1.1.01.002	CAJA CHICA	356.00		
<b>1.1.02.</b>	<b>BANCOS</b>		<b>62,068.98</b>	
1.1.02.001	BANCO PICHINCHA	56,785.98		
1.1.02.002	BANCO DE GUAYAQUIL	5,283.00		
<b>1.1.03.</b>	<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR</b>		<b>13,041.00</b>	
1.1.03.001	CLIENTES LOCALES	7,265.00		
1.1.03.002	CLIENTES PROVINCIAS	5,242.00		
1.1.03.003	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	534.00		
<b>1.1.04.</b>	<b>IMPUESTOS ANTICIPADOS</b>		<b>58,600.00</b>	
1.1.04.001	CRÉDITO TRIBUTARIO IVA	6,542.00		
1.1.04.002	RF ANTICIPO POR RETENCIONES IR	1,892.00		
1.1.04.003	RF ANTICIPOS POR RETENCIONES IVA	827.00		
1.1.04.004	ANTICIPO POR IMPUESTO A LA RENTA	18,935.00		
1.1.04.005	IVA EN COMPRAS	29,837.00		
1.1.04.006	IVA PAGADO POR ACTIVOS FIJOS	567.00		
<b>1.1.05.</b>	<b>ANTICIPOS</b>		<b>6,090.00</b>	
1.1.05.001	ANTICIPO PROVEEDORES	3,547.00		
1.1.05.002	ANTICIPO EMPLEADOS	2,543.00		
1.1.05.003	ANTICIPO COMISIÓN VENDEDORES	-		
<b>1.1.06.</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR SOCIOS</b>		<b>13,019.00</b>	
1.1.06.001	PULLUPAXI ANA	9,283.00		
1.1.06.002	PULLUPAXI MARIA ELENA	3,736.00		
<b>1.1.07.</b>	<b>INVENTARIOS MATERIALES</b>		<b>468,430.84</b>	
1.1.07.001	ACEITES Y MANTECAS	32,567.65		
1.1.07.002	PANES Y PRODUCTOS HORNEADOS	6,789.58		
1.1.07.003	POSTRES	7,833.54		
1.1.07.004	SOPAS CREMAS Y PURÉ	5,374.50		
1.1.07.005	PASTA Y FIDEOS	9,873.36		
1.1.07.006	HARINAS Y MAICENAS	7,625.32		
1.1.07.007	BEBIDAS Y JUGOS	18,276.98		
1.1.07.008	LIMPIEZA Y HOGAR	7,654.80		
1.1.07.009	HIGIENE Y BELLEZA	14,576.23		
1.1.07.010	ILUMINACIÓN Y FERRETERÍA	1,890.89		
1.1.07.011	FARMACIA	2,837.00		
1.1.07.012	MATERIALES Y SUMINISTRO	3,764.89		
1.1.07.013	DESECHABLES (PLÁSTICO Y ALUMINIO)	2,653.54		
1.1.07.014	MIELES MERMELADAS Y UNTABLES	3,874.87		
1.1.07.015	ENLATADOS Y CONSERVAS	73,645.65		
1.1.07.016	CONFITERÍA	8,374.98		
1.1.07.017	LICORES	82,736.43		
1.1.07.018	CONGELADOS	3,928.80		
1.1.07.019	MAYONESA MOSTAZA Y SALSAS	7,364.76		
1.1.07.020	CEREALES	5,342.32		
1.1.07.021	CAFÉ TE Y CHOCOLATE DE MESA	5,342.26		
1.1.07.022	BOCADITOS/SNACK	6,543.73		
1.1.07.023	AZÚCAR Y SUSTITUTOS	7,253.63		
1.1.07.024	ALIMENTOS INFANTILES	6,354.93		



**MAS SUPERMERCADOS**  
**BALANCE GENERAL**  
**AL 31 DE MAYO DEL 2011**

EXPRESADO EN DOLARES

1.1.07.025	ALIMENTOS PARA ANIMALES Y AVES	2,874.83		
1.1.07.026	LECHE Y DERIVADOS	7,623.08		
1.1.07.027	CONDIMENTOS Y ESPECIES	4,026.73		
1.1.07.028	GRANOS SECOS	8,936.40		
1.1.07.029	ARROZ	98,743.43		
1.1.07.030	CIGARRILLOS	4,503.54		
1.1.07.031	SAL	2,365.00		
1.1.07.032	EMBUTIDOS	3,237.43		
1.1.07.033	FIESTA	1,928.00		
1.1.07.034	HUEVOS	832.89		
1.1.07.035	COMBOS – PROMOCIONES	878.87		
<b>1.2.</b>	<b>ACTIVO FIJO PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>			<b>430,439.59</b>
<b>1.2.01.</b>	<b>ACTIVOS NO DEPRECIABLES</b>		120,342.00	
1.2.01.001	TERRENO	120,342.00		
<b>1.2.02.</b>	<b>COSTO ACTIVOS FIJOS</b>		403,985.65	
1.2.02.001	COSTOS ADQ. EDIFICIO	135,645.00		
1.2.02.002	COSTOS ADQ. EQUIPOS DE OFICINA	1,265.32		
1.2.02.003	COSTOS ADQ. MUEBLES Y ENSERES	52,387.32		
1.2.02.004	COSTOS ADQ. VEHICULOS	187,325.45		
1.2.02.005	COSTOS ADQ. EQUIP COMPUTO Y SOFTWARE	27,362.56		
<b>1.2.03.</b>	<b>DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS</b>		-93,888.06	
1.2.03.001	(-) DEP. ACUMULADA EDIFICIO	-26,348.98		
1.2.03.002	(-) DEP. ACUMULADA EQUIPOS DE OFICINA	-523.43		
1.2.03.003	(-) DEP. ACUM MUEBLES Y ENSERES	-17,364.00		
1.2.03.004	(-) DEP. ACUM VEHICULOS	-37,378.65		
1.2.03.005	(-) DEP. ACUM. EQUIPO COMPUTO Y SOFTWARE	-12,273.00		
<b>1.3.</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>			<b>1,170.00</b>
<b>1.3.01.</b>	<b>GASTOS ANTICIPADOS</b>		1,170.00	
1.3.01.001	GASTOS DE CONSTITUCION	323.00		
1.3.01.002	GASTOS DE INSTALACION	3,482.00		
1.3.01.004	(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE GASTOS	-2,635.00		
<b>2.</b>	<b>PASIVOS</b>			<b>565,559.21</b>
<b>2.1.</b>	<b>CORRIENTES</b>			<b>403,337.21</b>
<b>2.1.01.</b>	<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS X PAGAR</b>		226,578.34	
2.1.01.001	PROVEEDORES NACIONALES	224,233.34		
2.1.01.002	PROVEEDORES DEL EXTERIOR			
2.1.01.003	ANTICIPO CLIENTES	2,345.00		
<b>2.1.02.</b>	<b>OBLIGACIONES LABORALES X PAGAR</b>		96,159.55	
2.1.02.001	SUELDOS POR PAGAR	15,439.32		
2.1.02.002	DÉCIMO TERCERO POR PAGAR	2,654.12		
2.1.02.003	DÉCIMO CUARTO POR PAGAR	6,433.05		
2.1.02.004	IESS POR PAGAR PATRONAL- INDIVIDUAL	3,165.06		
2.1.02.005	PRESTAMOS IESS POR PAGAR	2,145.00		
2.1.02.006	FONDOS DE RESERVA POR PAGAR	2,234.00		
2.1.02.007	VACACIONES POR PAGAR	1,234.00		
2.1.02.008	COMISIONES POR PAGAR	90.00		
2.1.02.009	UTILIDADES POR PAGAR	62,765.00		
<b>2.1.03.</b>	<b>IMPUESTOS POR PAGAR</b>		<b>56,421.67</b>	
2.1.03.001	RETENCIONES IR POR PAGAR	14,253.24		
2.1.03.002	RETENCIONES IVA POR PAGAR	236.56		
2.1.03.003	12% IVA EN VENTAS	16,253.00		

**MAS SUPERMERCADOS**  
**BALANCE GENERAL**  
**AL 31 DE MAYO DEL 2011**

EXPRESADO EN DOLARES

2.1.03.004	IMP. RENTA POR PAGAR	<u>25,678.87</u>		
<b>2.1.04.</b>	<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>		<b>24,177.65</b>	
2.1.04.001	SOBREGIROS BANCO PICHINCHA	-		
2.1.04.002	SOBREGIROS BANCO DE GUAYAQUIL	-		
2.1.04.003	PRÉSTAMO POR PAGAR PICHINCHA	22,653.00		
2.1.04.004	PRÉSTAMO POR PAGAR GUAYAQUIL	1,524.65		
<b>2.2.</b>	<b>NO CORRIENTES</b>			<b>162,222.00</b>
2.2.01.	DOCUMENTOS POR PAGAR LARGO PLAZO		<b>162,222.00</b>	
2.2.01.001	PRÉSTAMO POR PAGAR PICHINCHA	128,735.00		
2.2.01.002	PRÉSTAMO POR PAGAR GUAYAQUIL	6,251.00		
2.2.01.003	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	<u>27,236.00</u>		
<b>3.</b>	<b>PATRIMONIO NETO</b>			<b>496,092.09</b>
<b>3.1.</b>	<b>CAPITAL</b>			<b>496,092.09</b>
<b>3.1.01.</b>	<b>CAPITAL</b>		<b>409,344.78</b>	
3.1.01.001	CAPITAL ANA PULLUPAXI	409,344.78		
<b>3.1.02.</b>	<b>RESULTADOS</b>		<b>86,747.32</b>	
3.1.02.001	RESULTADOS EJERCICIO ANTERIORES	24,768.32		
3.1.02.002	RESULTADOS DEL EJERCICIO CORRIENTE	61,979.00		
	<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>			<u><u><b>1,061,651.30</b></u></u>

\_\_\_\_\_  
GERENTE  
ANA PULLUPAXI

\_\_\_\_\_  
CONTADOR  
JUAN JOSE AMANCHA

**MAS SUPERMERCADOS**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE MAYO DEL 2011**  
**EXPRESADO EN DOLARES**

<b>4.</b>	<b>INGRESOS</b>			<b>2,668,783.72</b>
<b>4.1.</b>	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>			<b>2,662,443.24</b>
<b>4.1.01.</b>	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>2,662,443.24</b>	
4.1.01.001	ACEITES Y MANTECAS	292,736.78		
4.1.01.002	PANES Y PRODUCTOS HORNEADOS	72,354.98		
4.1.01.003	POSTRES	21,627.65		
4.1.01.004	SOPAS CREMAS Y PURÉ	23,874.12		
4.1.01.005	PASTA Y FIDEOS	23,642.98		
4.1.01.006	HARINAS Y MAICENAS	39,874.12		
4.1.01.007	BEBIDAS Y JUGOS	299,857.12		
4.1.01.008	LIMPIEZA Y HOGAR	83,728.34		
4.1.01.009	HIGIENE Y BELLEZA	31,743.98		
4.1.01.010	ILUMINACIÓN Y FERRETERÍA	8,192.98		
4.1.01.011	FARMACIA	8,273.43		
4.1.01.012	MATERIALES Y SUMINISTRO	12,635.45		
4.1.01.013	DESECHABLES (PLÁSTICO Y ALUMINIO)	17,263.12		
4.1.01.014	MIELES MERMELADAS Y UNTABLES	19,283.21		
4.1.01.015	ENLATADOS Y CONSERVAS	89,823.43		
4.1.01.016	CONFITERÍA	82,736.13		
4.1.01.017	LICORES	225,638.40		
4.1.01.018	CONGELADOS	62,532.00		
4.1.01.019	MAYONESA MOSTAZA Y SALSAS	17,163.87		
4.1.01.020	CEREALES	17,642.65		
4.1.01.021	CAFÉ TE Y CHOCOLATE DE MESA	28,137.62		
4.1.01.022	BOCADITOS/SNACK	18,625.27		
4.1.01.023	AZÚCAR Y SUSTITUTOS	328,172.98		
4.1.01.024	ALIMENTOS INFANTILES	18,663.34		
4.1.01.025	ALIMENTOS PARA ANIMALES Y AVES	16,354.98		
4.1.01.026	LECHE Y DERIVADOS	14,373.76		
4.1.01.027	CONDIMENTOS Y ESPECIES	17,263.28		
4.1.01.028	GRANOS SECOS	19,726.87		
4.1.01.029	ARROZ	672,363.50		
4.1.01.030	CIGARRILLOS	12,345.89		
4.1.01.031	SAL	16,253.98		
4.1.01.032	EMBUTIDOS	12,345.56		
4.1.01.033	FIESTA	5,478.90		
4.1.01.034	HUEVOS	18,976.09		
4.1.01.035	COMBOS – PROMOCIONES	<u>12,736.48</u>		
<b>4.2.</b>	<b>NO OPERACIONALES</b>			<b>6,340.48</b>
<b>4.2.01.</b>	<b>INTERESES GANADOS</b>		<b>6,340.48</b>	
4.2.01.001	INTERESES BANCARIOS PERCIBIDOS	652.61		
4.2.01.002	INTERESES GANADOS	<u>5,687.87</u>		
4.2.02.	OTROS INGRESOS			
<b>5.</b>	<b>COSTOS</b>			<b>2,539,101.51</b>
<b>5.1.</b>	<b>COSTOS OPERACIONALES</b>			<b>2,539,101.51</b>
<b>5.1.01.</b>	<b>COSTOS OPERATIVOS</b>		<b>2,522,266.26</b>	
5.1.01.001	ACEITES Y MANTECAS	277,426.65		

**MAS SUPERMERCADOS**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE MAYO DEL 2011**  
**EXPRESADO EN DOLARES**

5.1.01.002	PANES Y PRODUCTOS HORNEADOS	70,654.64		
5.1.01.003	POSTRES	21,084.80		
5.1.01.004	SOPAS CREMAS Y PURÉ	23,501.68		
5.1.01.005	PASTA Y FIDEOS	23,063.73		
5.1.01.006	HARINAS Y MAICENAS	38,454.60		
5.1.01.007	BEBIDAS Y JUGOS	282,195.54		
5.1.01.008	LIMPIEZA Y HOGAR	82,698.48		
5.1.01.009	HIGIENE Y BELLEZA	30,966.25		
5.1.01.010	ILUMINACIÓN Y FERRETERÍA	8,092.21		
5.1.01.011	FARMACIA	8,042.60		
5.1.01.012	MATERIALES Y SUMINISTRO	12,215.95		
5.1.01.013	DESECHABLES (PLÁSTICO Y ALUMINIO)	16,643.37		
5.1.01.014	MIELES MERMELADAS Y UNTABLES	18,793.42		
5.1.01.015	ENLATADOS Y CONSERVAS	86,526.91		
5.1.01.016	CONFITERÍA	78,690.33		
5.1.01.017	LICORES	205,376.07		
5.1.01.018	CONGELADOS	60,931.18		
5.1.01.019	MAYONESA MOSTAZA Y SALSAS	16,266.20		
5.1.01.020	CEREALES	17,072.79		
5.1.01.021	CAFÉ TE Y CHOCOLATE DE MESA	27,783.09		
5.1.01.022	BOCADITOS/SNACK	18,148.46		
5.1.01.023	AZÚCAR Y SUSTITUTOS	310,287.55		
5.1.01.024	ALIMENTOS INFANTILES	18,206.09		
5.1.01.025	ALIMENTOS PARA ANIMALES Y AVES	15,954.28		
5.1.01.026	LECHE Y DERIVADOS	14,194.09		
5.1.01.027	CONDIMENTOS Y ESPECIES	16,897.30		
5.1.01.028	GRANOS SECOS	18,170.42		
5.1.01.029	ARROZ	627,516.85		
5.1.01.030	CIGARRILLOS	11,881.68		
5.1.01.031	SAL	16,045.93		
5.1.01.032	EMBUTIDOS	12,190.01		
5.1.01.033	FIESTA	5,327.68		
5.1.01.034	HUEVOS	18,528.25		
5.1.01.035	COMBOS – PROMOCIONES	12,437.17		
<b>5.1.02.</b>	<b>COSTOS TRANSPORTE</b>		<b>16,835.25</b>	
5.1.02.001	COSTOS TRANSPORTE MERCADERÍA	<b>16,835.25</b>		
<b>6.</b>	<b>GASTOS OPERATIVOS</b>			<b>67,703.21</b>
<b>6.1.</b>	<b>GASTOS DE VENTAS</b>			<b>42,012.25</b>
<b>6.1.01.</b>	<b>PERSONAL DE VENTAS</b>		<b>42,012.25</b>	
6.1.01.001	SUELDOS Y SALARIOS	29,834.78		
6.1.01.002	HORAS EXTRAS	1,491.43		
6.1.01.003	BONOS	727.35		
6.1.01.004	APORTE PATRONAL	3,729.35		
6.1.01.005	DÉCIMO TERCERO	2,486.23		
6.1.01.006	DÉCIMO CUARTO	228.24		
6.1.01.007	VACACIONES	65.32		
6.1.01.008	FONDOS DE RESERVA	2,186.23		

**MAS SUPERMERCADOS**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE MAYO DEL 2011**

EXPRESADO EN DOLARES

6.1.01.009	COMISIONES	1,263.32		
<b>6.1.02.</b>	<b>OTROS GASTOS DE VENTAS</b>		<b>80,134.35</b>	
6.1.02.001	HONORARIOS PROFESIONALES	9,600.25		
6.1.02.002	ÚTILES DE OFICINA	2,837.80		
6.1.02.003	SERVICIOS AGUA	876.12		
6.1.02.004	SERVICIO LUZ	3,567.89		
6.1.02.005	SERVICIO TELÉFONO E INTERNET DEP ACUMULADA ACTIVOS FIJOS	1,982.89		
6.1.02.006	VENTAS	29,763.21		
6.1.02.007	ARRIENDOS	7,898.30		
6.1.02.008	MANTENIMIENTO VEHÍCULOS	6,542.78		
6.1.02.009	MANTENIMIENTO EDIFICIO	983.87		
6.1.02.010	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	825.32		
6.1.02.011	MOVILIZACIÓN	236.56		
6.1.02.012	ALIMENTACIÓN	865.21		
6.1.02.013	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	876.28		
6.1.02.014	MANTENIMIENTO EQUIPO DE COMPUTO	726.27		
6.1.02.015	GUARDIANÍA Y MONITOREO	1,987.27		
6.1.02.016	SEGUROS Y REASEGUROS	2,654.38		
6.1.02.017	ATENCIÓN CLIENTES	2,765.31		
6.1.02.018	SEGUROS MÉDICOS	1,987.32		
6.1.02.019	CORREOS	281.00		
6.1.02.020	HOSPEDAJE	2,876.32		
<b>6.2.</b>	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		<b>17,334.28</b>	
<b>6.2.1.</b>	<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>		<b>17,334.28</b>	
6.2.1.001	SUELDOS Y SALARIOS	7,897.24		
6.2.1.002	HORAS EXTRAS	2,763.00		
6.2.1.003	BONOS	2,763.43		
6.2.1.004	APORTE PATRONAL	959.51		
6.2.1.005	DÉCIMO TERCERO	888.35		
6.2.1.006	DÉCIMO CUARTO	658.10		
6.2.1.007	VACACIONES	726.32		
6.2.1.008	FONDOS DE RESERVA	678.32		
<b>6.3.</b>	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		<b>8,356.68</b>	
<b>6.3.1.</b>	<b>GASTOS BANCARIOS</b>		<b>8,356.68</b>	
6.3.1.001	INTERESES PICHINCHA	6,678.89		
6.3.1.002	INTERESES GUAYAQUIL	732.32		
6.3.1.003	COMISIONES PICHINCHA	809.23		
6.3.1.004	COMISIONES GUAYAQUIL	136.24		
	<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO CORRIENTE</b>			<b>61,979.00</b>

\_\_\_\_\_  
**GERENTE**  
**ANA PULLUPAXI**

\_\_\_\_\_  
**CONTADOR**  
**JUAN JOSE AMANCHA**

## MAS SUPERMERCADOS

**CUADRO COMPARATIVOS E INDICES  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE MAYO DEL  
2011**

FAM	DESCRIPCION	INVENTARIO 31/05/2011	VENTAS	COSTO VENTAS	UTILIDAD BRUTA	% UTIL	INDICES DE ROTACION MERCADERIA			INDICES DE DURACION DE MERCADERIAS		
							(VT)*100	INV PROM	RTA. MER DIARIA	(I. FIN) X 30	VENTA PROMEDIO	INDICE
001	ACEITES Y MANTECAS	32,567.65	292,736.78	277,426.65	15,310.13	5.23%	29,273,678.00	13,383.74	2,187.26	977,029.50	58,547.36	16.69
002	PANES Y PRODUCTOS HORNEADOS	6,789.58	72,354.98	70,654.64	1,700.34	2.35%	7,235,498.00	13,383.74	540.62	203,687.40	14,471.00	14.08
003	POSTRES	7,833.54	21,627.65	21,084.80	542.85	2.51%	2,162,765.00	13,383.74	161.60	235,006.20	4,325.53	54.33
004	SOPAS CREMAS Y PURÉ	5,374.50	23,874.12	23,501.68	372.44	1.56%	2,387,412.00	13,383.74	178.38	161,235.00	4,774.82	33.77
005	PASTA Y FIDEOS	9,873.36	23,642.98	23,063.73	579.25	2.45%	2,364,298.00	13,383.74	176.65	296,200.80	4,728.60	62.64
006	HARINAS Y MAICENAS	7,625.32	39,874.12	38,454.60	1,419.52	3.56%	3,987,412.00	13,383.74	297.93	228,759.60	7,974.82	28.69
007	BEBIDAS Y JUGOS	18,276.98	299,857.12	282,195.54	17,661.58	5.89%	29,985,712.00	13,383.74	2,240.46	548,309.40	59,971.42	9.14
008	LIMPIEZA Y HOGAR	7,654.80	83,728.34	82,698.48	1,029.86	1.23%	8,372,834.00	13,383.74	625.60	229,644.00	16,745.67	13.71
009	HIGIENE Y BELLEZA	14,576.23	31,743.98	30,966.25	777.73	2.45%	3,174,398.00	13,383.74	237.18	437,286.90	6,348.80	68.88
010	ILUMINACIÓN Y FERRETERÍA	1,890.89	8,192.98	8,092.21	100.77	1.23%	819,298.00	13,383.74	61.22	56,726.70	1,638.60	34.62
011	FARMACIA	2,837.00	8,273.43	8,042.60	230.83	2.79%	827,343.00	13,383.74	61.82	85,110.00	1,654.69	51.44
012	MATERIALES Y SUMINISTRO	3,764.89	12,635.45	12,215.95	419.50	3.32%	1,263,545.00	13,383.74	94.41	112,946.70	2,527.09	44.69
013	DESECHABLES (PLÁSTICO Y ALUMINIO)	2,653.54	17,263.12	16,643.37	619.75	3.59%	1,726,312.00	13,383.74	128.99	79,606.20	3,452.62	23.06
014	MIELES MERMELADAS Y UNTABLES	3,874.87	19,283.21	18,793.42	489.79	2.54%	1,928,321.00	13,383.74	144.08	116,246.10	3,856.64	30.14
015	ENLATADOS Y CONSERVAS	73,645.65	89,823.43	86,526.91	3,296.52	3.67%	8,982,343.00	13,383.74	671.14	2,209,369.50	17,964.69	122.98
016	CONFITERÍA	8,374.98	82,736.13	78,690.33	4,045.80	4.89%	8,273,613.00	13,383.74	618.18	251,249.40	16,547.23	15.18
017	LICORES	82,736.43	225,638.40	205,376.07	20,262.33	8.98%	22,563,840.00	13,383.74	1,685.91	2,482,092.90	45,127.68	55.00
018	CONGELADOS	3,928.80	62,532.00	60,931.18	1,600.82	2.56%	6,253,200.00	13,383.74	467.22	117,864.00	12,506.40	9.42

## MAS SUPERMERCADOS

### CUADRO COMPARATIVOS E INDICES

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE MAYO DEL 2011

FAM	DESCRIPCION	INVENTARIO 31/05/2011	VENTAS	COSTO VENTAS	UTILIDAD BRUTA	% UTIL	INDICES DE ROTACION MERCADERIA			INDICES DE DURACION DE MERCADERIAS		
							(VT)*100	INV PROM	RTA. MER DIARIA	(I. FIN) X 30	VENTA PROMEDIO	INDICE
019	MAYONESA MOSTAZA Y SALSAS	7,364.76	17,163.87	16,266.20	897.67	5.23%	1,716,387.00	13,383.74	128.24	220,942.80	3,432.77	64.36
020	CEREALES	5,342.32	17,642.65	17,072.79	569.86	3.23%	1,764,265.00	13,383.74	131.82	160,269.60	3,528.53	45.42
021	CAFÉ TE Y CHOCOLATE DE MESA	5,342.26	28,137.62	27,783.09	354.53	1.26%	2,813,762.00	13,383.74	210.24	160,267.80	5,627.52	28.48
022	BOCADITOS/SNACK	6,543.73	18,625.27	18,148.46	476.81	2.56%	1,862,527.00	13,383.74	139.16	196,311.90	3,725.05	52.70
023	AZÚCAR Y SUSTITUTOS	7,253.63	328,172.98	310,287.55	17,885.43	5.45%	32,817,298.00	13,383.74	2,452.03	217,608.90	65,634.60	3.32
024	ALIMENTOS INFANTILES	6,354.93	18,663.34	18,206.09	457.25	2.45%	1,866,334.00	13,383.74	139.45	190,647.90	3,732.67	51.08
025	ALIMENTOS PARA ANIMALES Y AVES	2,874.83	16,354.98	15,954.28	400.70	2.45%	1,635,498.00	13,383.74	122.20	86,244.90	3,271.00	26.37
026	LECHE Y DERIVADOS	7,623.08	14,373.76	14,194.09	179.67	1.25%	1,437,376.00	13,383.74	107.40	228,692.52	2,874.75	79.55
027	CONDIMENTOS Y ESPECIES	4,026.73	17,263.28	16,897.30	365.98	2.12%	1,726,328.00	13,383.74	128.99	120,801.90	3,452.66	34.99
028	GRANOS SECOS	8,936.40	19,726.87	18,170.42	1,556.45	7.89%	1,972,687.00	13,383.74	147.39	268,092.00	3,945.37	67.95
029	ARROZ	98,743.43	672,363.50	627,516.85	44,846.65	6.67%	67,236,350.00	13,383.74	5,023.73	2,962,302.90	134,472.70	22.03
030	CIGARRILLOS	4,503.54	12,345.89	11,881.68	464.21	3.76%	1,234,589.00	13,383.74	92.25	135,106.20	2,469.18	54.72
031	SAL	2,365.00	16,253.98	16,045.93	208.05	1.28%	1,625,398.00	13,383.74	121.45	70,950.00	3,250.80	21.83
032	EMBUTIDOS	3,237.43	12,345.56	12,190.01	155.55	1.26%	1,234,556.00	13,383.74	92.24	97,122.90	2,469.11	39.34
033	FIESTA	1,928.00	5,478.90	5,327.68	151.22	2.76%	547,890.00	13,383.74	40.94	57,840.00	1,095.78	52.78
034	HUEVOS	832.89	18,976.09	18,528.25	447.84	2.36%	1,897,609.00	13,383.74	141.78	24,986.70	3,795.22	6.58
035	COMBOS - PROMOCIONES	878.87	12,736.48	12,437.17	299.31	2.35%	1,273,648.00	13,383.74	95.16	26,366.10	2,547.30	10.35
	<b>SUMA TOTAL</b>	468,430.84	2,662,443.24	2,522,266.26	140,176.98	<b>5.26%</b>		468,430.84	19,893.12			

**PROMEDIO**

**13383.7384**

## INDICADORES DE ESTRUCTURA FINANCIERA

RAZÓN	MÉTODOS DE CALCULO	FACTOR VALOR	QUE INDICA
<b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>			
RAZÓN CORRIENTE	$= \frac{\text{ACTIVOS CORRIENTES}}{\text{PASIVOS CORRIENTES}} = \frac{630,041.71}{403,337.21} =$	1.56	ESTE ÍNDICE DETERMINA HASTA QUE PUNTO MAS SUPERMERCADOS PUEDE CUMPLIR SUS OBLIGACIONES A LARGO PLAZO.
RAZÓN ACIDA	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIO}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \frac{630041.714 - 468430.84}{403,337.21} =$	0.40	HASTA QUE PUNTO PUEDE MAS SUPERMERCADOS PUEDE CUMPLIR SUS OBLIGACIONES SIN TENER QUE REALIZAR SUS INVENTARIOS.
<b>RAZONES DE APALANCAMIENTO (ENDEUDAMIENTO)</b>			
RAZÓN DE DEUDA/ACTIVO TOTAL	$= \frac{\text{TOTAL DE ENDEUDAMIENTO}}{\text{TOTAL ACTIVO}} = \frac{565,559.21}{1,061,651.30} =$	0.53	EL PORCENTAJE DE FONDOS QUE TIENE MAS SUPERMERCADOS CON LOS FONDOS PROPORCIONADOS POR SUS ACREEDORES.



**RAZONES DE CAPITAL DE TRABAJO**

CAPITAL DE TRABAJO	=	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	=	$\frac{630,041.71}{403,337.21}$	=	1.56	SON RECURSOS LIBRES QUE TIENE LA EMPRESA PARA CUBRIR SUS NECESIDADES OPERACIONALES. MAS SUPERMERCADOS TIENE UN ÍNDICE FAVORABLE.
INVENTARIO A CAPITAL DE TRABAJO	=	$\frac{\text{INVENTARIO}}{\text{CAPITAL DE TRABAJO}}$	=	$\frac{468,430.84}{1.56}$	=	299,877.91	DEPENDENCIA DEL CAPITAL DE TRABAJO EN EL VALOR DEL INVENTARIO. MAS SUPERMERCADOS TIENE UN BUEN CAPITAL QUE PUEDE SOLVENTAR DESPUÉS DE VENDER SU MERCADERÍA.
CUENTAS POR COBRAR A CAPITAL DE TRABAJO	=	$\frac{\text{CUENTAS POR COBRAR}}{\text{CAPITAL DE TRABAJO}}$	=	$\frac{13,041.00}{1.56}$	=	8,348.53	ES EL VALOR REFERENTE AL CAPITAL DE TRABAJO PARA MAS SUPERMERCADO SE PUEDE OBSERVAR QUE ES MÍNIMO SUS CUENTAS YA QUE SON VENTAS DE CONTADO.

**MAS SUPERMERCADOS**  
**COSTO DE IMPLEMENTACIÓN DE CONTABILIDAD Y**  
**PROCEDIMIENTOS CONTABLE**

<b>DETALLE</b>	<b>COSTO</b>	
<b>TECNOLOGÍA Y EQUIPOS</b>		<b>27,300.00</b>
COMPUTADORES E IMPRESORAS	12,300.00	
SOFWARD TERMINAL SERVER	2,500.00	
SOFWARD CONTABLES SYAFYL 6.1	8,500.00	
REDES INFORMÁTICAS	1,500.00	
CONEXIONES REMOTAS	<u>2,500.00</u>	
 <b>MUEBLES Y ESTRUCTURA</b>		 <b>38,000.00</b>
PERCHAS	25,000.00	
ALQUILER DE BODEGA	500.00	
PALEES	500.00	
ESCRITORIOS Y PERCHAS	<u>12,000.00</u>	
 <b>PERSONAL</b>		 <b>32,000.00</b>
CONTADOR	4,000.00	
ASISTENTES	2,500.00	
ING. LOGÍSTICA	8,000.00	
ING. SISTEMAS	2,500.00	
PERSONAL EXISTENTE	<u>15,000.00</u>	
 <b>VARIOS RUBROS</b>		 <b>3,098.00</b>
 <b>DURACIÓN 7 MESES</b>		
 <b>TOTAL COSTO</b>		 <u><u><b>100,398.00</b></u></u>

## **BENEFICIOS**

Facilitó la correcta evaluación de la actuación de los ejecutivos de la empresa, proporcionando información y señalando las áreas que lograron sus objetivo.

Eliminó la presentación tradicional de los resultados, favoreciendo una mejor delimitación de responsabilidades.

Motivó a utilizar la administración por objetivos o por resultados, ya que separa el objetivo principal de la empresa en subobjetivos destinados a cada área señalando en cada objetivo las pautas para lograrlo.

Disminución de los costos permitiendo entre otras cosas, implantar en su totalidad un sistema de Gestión de la Calidad, aumentando el rendimiento cada vez más, ayudo a que el margen de ganancia se incrementa en forma continua, Permitiendo con esto que se constituya una inversión a largo plazo y no un gasto.

Con este trabajo se proyecta:

- Confianza reforzada entre los actuales y potenciales clientes en la capacidad que tiene la empresa para suministrar en forma consistente los servicios acordados.
- Existencia de una mejor posición competitiva.
- Producción de un mejoramiento en el trabajo en equipo del personal ya que ella es la resultante del esfuerzo colectivo de la empresa

La logística tiene muchos significados, uno de ellos, es la encargada de la distribución eficiente de los materiales a un menor costo y un excelente servicio al cliente.

Por lo tanto la logística ayudo a que la gerenciar estratégicamente administre la adquisición, el movimiento el almacenamiento de los materiales productos y el control de inventarios, así como todo el flujo de información asociado, a través de los cuales la organización y su canal de distribución se encauzan de modo tal que la rentabilidad presente y futura de la empresa es maximizada en términos de costos y efectividad.

La logística también determino y coordino en forma óptima el producto correcto, el cliente correcto, el lugar correcto y el tiempo correcto. Si asumimos que el rol del mercadeo es estimular la demanda, el rol de la logística será precisamente satisfacerla.

Solamente a través de un detallado análisis de la demanda en términos de nivel, locación y tiempo, es posible determinar el punto de partida para el logro del resultado final de la actividad logística, atender dicha demanda en términos de costos y efectividad.

La logística ayudo a que la actividad funcional sea un modelo, un marco referencial que ayude a la operación función operacional, y una planificación, de manera que permitió incluso la reducción incertidumbre en un futuro desconocido.

Las actividades claves son las del servicio al cliente, transporte, gestión de Inventarios, procesamiento de pedidos. La que ayudo a lograrán la satisfacción del cliente y a la empresa la reducción de costos, que es uno de los factores por los cuales las empresas están obligadas a enfocarse a la logística.

## MAS SUPERMERCADOS

### COMPARACIÓN COSTO BENEFICIO ANUAL

RUBRO	ANTES	AHORA	DIFERENCIA	%	BENEFICIO
TERRENO	0,00	100,000.00	100,000.00	100%	Con todo esto se pudo adquirir un terreno para la construcción de un nuevo local que permitirá competir con el Supermercado Aki Calderón.
INVENTARIO	224,325.32	468,420.24	244,094.92	109%	El inventario aumento por cuanto tenemos mejor orden dentro de nuestra bodega principal para poder satisfacer a nuestros clientes.
EFFECTIVO BANCOS	-68,723.32	-23,734.00	44,989.32	-65%	Bajaron considerablemente la emisión de cheques posfechados aumento el efectivo.
PROVEEDORES	294,233.89	224,233.34	-70,000.55	-24%	Existía un mayor grado de endeudamiento.
VENTAS	3,423,789.23	4,444,200.23	1,020,411.00	30%	Aumento de ventas considerablemente.
COSTO DE VENTA	3,213,697.92	4,110,435.30	896,737.38	28%	Disminución de Costos por la adquisición de productos a mejores precios buena negociación con proveedores.
UTILIDAD NETA	61,979.00	118,534.83	56,555.83	91%	La utilidad ya se puede medir realmente.

## MAS SUPERMERCADOS

### COMPARACIÓN COSTO BENEFICIO MENSUAL

RUBRO	ANTES	AHORA	DIFERENCIA	%	BENEFICIO
<b>EFFECTIVIDAD</b>					
PRODUCTOS CADUCADOS	125	0	-125	100%	Se eliminaron todo el cambio de producto caducado.
DESPACHOS FALLIDOS	5	1	-4	-80%	Se disminuyo porque antes no existía suficiente mercadería para poder cubrir las necesidades del cliente.
FACTURAS ANULADAS	389	228	-161	-41%	Se disminuyo ya que existen procedimientos y mejor capacitación con la gente que cubren estos cargos.
ABASTECIMIENTOS	365	256	-109	-30%	Se disminuyo por que se traslada la mercadería en una forma ordenada ya con un abastecimiento real de la mercadería y así no existe duplicidad de traslados y se cumplen con los procedimientos creados.
DIFERENCIAS DE INVENTARIOS	976	276	-700	-72%	Este rubro se pudo disminuir considerablemente ya que todos los días se cuenta la mercadería existente en nuestras bodegas.

## CAPITULO IV

### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 CONCLUSIONES

1. Los procedimientos son fundamentales para el desarrollar de una forma óptima las actividades de la empresa, ya que sin ellos se pierden tiempo muy valioso, al igual que se desaprovechan muchos recursos, tanto financieros como humanos y materiales.
2. Todas las áreas han tenido un incremento de las actividades, considerando la ampliación que esta atravesando Más Supermercados y con esto la acumulación de carga de trabajo, obligando que los informes y reportes se entreguen a destiempo.
3. Tomará mucho tiempo para que los cambios que se generaron dentro de Mas Supermercados, se puedan adaptar tanto a las actividades diarias de la empresa como a las del personal, debido a que es un cambio extremo y todavía no existe una total adaptación.
4. La Gerencia se debe preparar en el manejo y interpretación de los estos financieros más para que pueda adaptarse al cambio, ya que todavía no puede cumplir con los procedimientos establecidos e implementados.
5. Los procedimientos del Departamento de Contabilidad han cambiado muy significativamente, considerando que las actividades que se desarrollan en el mismo tienden a ser repetitivas.
6. El Área de Bodega en la actualidad cuenta con personal que no es académicamente preparado, lo que conlleva retrasos en los procedimientos propuestos y obliga destinar mayor tiempo para cumplirlas en su totalidad, en este caso específicamente, es la elaboración del comprobante de ingreso de materiales, cambios de localidades y traslados hacia almacén principal.

7. El Departamento de Compras no existía en Mas Supermercados, por lo que pasará un tiempo hasta adaptarse y poder cumplir con el procedimiento propuesto e integrarse a la empresa como departamento.
8. Al Departamento de Logística, le conllevará un tiempo para que se pueda integrar totalmente con bodega ya que existe un descontento con los procedimientos implementados por falta de conocimiento.
9. Las empresas que se dedique a la comercialización de productos de consumo masivos deben basarse en una **METODOLOGIA PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS** ya que sin esta herramienta, que ayuda en forma efectiva a administrar y controlar todos los materiales que ahí se expenden.

#### **4.2 RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda actualizar cada cierto período, los Manuales de Políticas y Procedimientos, puesto que van incrementándose nuevos procesos y cambiando los ya existentes, por lo que la institución debe realizar revisiones periódicas, establecer un calendario para la actualización y designar un responsable para la atención de esta función.
2. El modelo Organizativo de Políticas y Procedimientos, indica cada una de las actividades que desarrollan la Dirección Financiera. Es recomendable que en un futuro cercano, pueda contar con la apertura de un cargo nuevo para que colaboren en el volumen de actividades que se realiza, sea para descentralizar actividades como la aprobación de pagos a proveedores y así como para el control de cuentas bancarias y transferencias, que puede ser manejadas por este cargo.
3. Para que exista mejor respuesta para los cambios propuestos, la empresa debe invertir en preparar a las personas que ahí laboran, lo que permitirá que la información e integración de los departamentos se genere prácticamente.



4. La Gerencia debe dar paso a que otra persona realice sus funciones ya que no es suficientemente preparada en el campo de manejo de información, mientras exista una preparación de la misma, con lo que ayudara a que no exista esa falta de comprensión entre departamentos y se cree un ambiente conflictivo dentro de la organización.
5. Las personas de contabilidad se deberían actualizar un poco mas en otras funciones del mismo departamento (rotación de funciones) estas ayudara para que cuando una persona salga del departamento sea fácil de realizar el trabajo de la otra persona y no traiga complicaciones y exista un retraso en la presentación de información para la gerencia.
6. Bodega debe dar paso a personas suficientemente preparadas o la misma pero que tenga interés de aprender y se prepare constantemente dentro de las funciones que debe cumplir dentro de la Empresa.
7. El Departamento de compras debe adaptarse lo más urgente con la organización ya que de ella depende toda la negociación que se pueden dar con nuestros proveedores.
8. Logística es un área de mucha sensibilidad dentro de la organización, porque de ella depende que las entregas se las realice a tiempo el traslado de los materiales. Para evitar conflictos se debe tratar de que estos departamentos trabajen al mismo tiempo lo que se recomienda realizar charlas de integración con todo el personal tanto de Bodega y Logística, y departamento de compras esto ayudará que exista más eficiencia en los procedimientos realizados.
9. Podemos decir que todas las empresas o personas que se dediquen a la comercialización de productos de consumo masivo deben realizar este tipo de inversión ya que es clave principal para este tipo de negocio y les permite crecer en una forma ordenada y efectiva.
10. El beneficio mensual con la implementación es considerable pero el control debe ser constante, por lo que se recomienda que se evalúe mensualmente el nivel de

crecimiento por parte de la organización mediante comparación de cada uno de los rubros analizadas dentro del costo beneficio que permita evaluar la forma del desempeño de diferentes áreas críticas que pueden existir.

## BIBLIOGRAFÍA

- Normas Internacionales de Contabilidad (NIC 2).
- Normas Ecuatorianas de Contabilidad NEC 1, Cuarta Edición editorial ISBN.
- Normas Internacionales de Contabilidad 7.
- ZAPATA PEDRO, Contabilidad General 6ta Edición Editorial Mc Graw Hill, 2008.
- Este extracto ha sido preparado por el equipo técnico de la Fundación IASC y no ha sido aprobado por el IASB. Para conocer los requisitos completos se debe hacer referencia a las Normas Internacionales de Información Financiera.
- JULIO JUAN ANAYA TEJERO Logística Integral 3ra edición ESIC.
- Declaración sobre las Normas de Auditoría SAS 1.
- Vásconez A José, Contabilidad Intermedia, Editorial Voluntad Edición 2002 Ecuador.
- Poch R, Manual de Control Interno Editorial Gestión 2000, Edición 2, Barcelona España.
- Coopers & Lybrand Informe COSO 1.
- Declaración sobre las Normas de Auditoría SAS 47.
- <http://www.monografias.com/trabajos15/inventario/inventario.shtml#TIPOS>
- <http://www.mailxmail.com/curso-contabilidad-computarizada-introduccion-generalidades>