



Carrera de Contabilidad y Auditoría.

**PRODUCTO DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
“INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA”**

TEMA:

**PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO
BASADO EN EL MODELO COCO; Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN
OPERATIVA, AL CENTRO COMERCIAL LA PLAYA MEGASTORE,
UBICADO EN LA CIUDAD DE AZOGUES, EN LA PROVINCIA DE CAÑAR,
AÑO 2013.**

AUTOR:

Páramo Lema Byron Patricio

DIRECTOR:

Ing. Felipe Erazo Garzón.

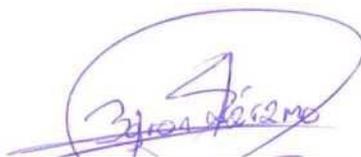
**Cuenca – Ecuador
2013**

Declaratoria de Responsabilidad.

El trabajo de tesis de grado titulado; PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COCO; Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN OPERATIVA, AL CENTRO COMERCIAL LA PLAYA MEGASTORE, UBICADO EN LA CIUDAD DE AZOGUES EN LA PROVINCIA DEL CAÑAR, AÑO 2013., ha sido desarrollado con base a una investigación profunda respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las paginas correspondientes cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor.

A través de la presente declaración Yo, Byron Patricio Páramo Lema, cedo mi derecho de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la Universidad Politécnica Salesiana, para su uso con fines académicos.

Cuenca, Octubre 21 de 2013.



Byron Páramo Lema

Certificación.

Certifico haber dirigido y revisado minuciosamente cada uno de los capítulos de la tesis intitulada “PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COCO; Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN OPERATIVA, AL CENTRO COMERCIAL LA PLAYA MEGASTORE, UBICADO EN LA CIUDAD DE AZOGUES EN LA PROVINCIA DEL CAÑAR, AÑO 2013. Realizado por Byron Patricio Páramo Lema con cedula de identidad N° 0301675765; certifico igualmente el nivel de creatividad e independencia así como la disciplina en el cumplimiento de su producto de grado.

Por lo tanto, por cumplir con los requisitos establecidos autorizo su presentación.

Cuenca, Octubre 21 de 2013.



Ing. Felipe Erazo Garzón.

Dedicatoria.

El presente trabajo va dedicado de manera muy especial a Dios, por darme la vida, salud y las fuerzas para llegar hasta aquí y a mi padre Patricio Páramo, por haberme brindado todo su apoyo económico durante mi carrera universitaria, con el único fin de ver cumplidas mis metas, guiando y corrigiendo siempre mi camino por el sendero del bien.

A mi querida madre Clara Lema, por ser mi amiga y progenitora, gracias a su apoyo incondicional, confianza y sobre todo su gran amor depositado en mí; Esta meta es nuestra.

A ustedes esta tesis va dirigida
Con cariño y dedicación.
Byron Páramo

Agradecimientos.

Quiero aprovechar esta oportunidad para agradecer a Dios por todas las bendiciones recibidas en mi vida y ahora por permitirme culminar mis estudios universitarios.

De la misma manera agradezco a mis padres, hermano y mi hermana por sus sacrificios y apoyo constante en el transcurso de mi carrera universitaria.

Un agradecimiento especial para todos mis profesores de la UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA, quienes aportaron para mi formación compartiéndome sus conocimientos y de una manera muy especial al Ing. Felipe Erazo por su asesoramiento y colaboración durante el desarrollo de la presente tesis.

Gracias a ustedes
Byron Páramo

Índice

Declaratoria de Responsabilidad.....	II
Certificación.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimientos.....	V
1 Control.....	- 9 -
1.1. Control Interno.....	- 9 -
1.1.1 Concepto.....	- 9 -
1.1.2 Importancia del Control Interno.....	- 10 -
1.1.3 Clasificación.....	- 10 -
1.1.4 Objetivos del Control Interno.....	- 11 -
1.1.5 Características del Control Interno.....	- 11 -
1.1.6 Elementos del Control Interno.....	- 12 -
1.1.7 Los Métodos de recopilación de Información.....	- 13 -
1.2. Modelo COCO.....	- 15 -
1.2.1 Concepto.....	- 15 -
1.2.2 Origen.....	- 15 -
1.2.3 El modelo busca proporcionar un entendimiento de control y dar respuesta a las siguientes tendencias:.....	- 15 -
1.2.4 Criterios del Informe COCO.....	- 16 -
1.3. Manual.....	- 18 -
1.3.1 Manual de procedimientos., Concepto.....	- 18 -
1.3.2 Diagramas.....	- 22 -
1.4. Gestión.....	- 25 -
1.4.1 Gestión operativa.....	- 25 -
1.4.2 Objetivos.....	- 26 -
1.4.3 Propósito.....	- 26 -
1.4.4 Herramienta utilizada para la evaluación operativa.....	- 26 -
2 Centro Comercial La “PLAYA MEGASTORE”.....	- 30 -
2.1. Antecedentes.....	- 30 -
2.1.1 Reseña Histórica.....	- 30 -
2.1.2 Descripción de la empresa.....	- 30 -
2.1.3 Filosofía Empresarial.....	- 31 -
2.1.4 Estructura Organizacional.....	- 32 -

2.1.5	Proveedores.....	- 32 -
2.1.6	Competencia.....	- 32 -
2.1.7	Ubicación.	- 33 -
2.1.8	Análisis de la situación actual a los departamentos a los que se aplica: -	33 -
2.1.9	Cuestionarios de Control Interno basados en el modelo COCO:.....	- 36 -
2.1.10	Evaluación de Posibles Riesgos.....	- 45 -
3	Desarrollo del Manual basado en el modelo COCO.....	- 51 -
3.1.	Importancia.	- 51 -
3.2.	Desarrollo del Manual.....	- 51 -
3.2.1	Objetivo.	- 51 -
3.2.2	Valores y Principios.	- 52 -
3.2.3	Habilidades y Destrezas.	- 54 -
3.2.4	Conocimientos.....	- 55 -
4	Análisis.....	- 83 -
4.1.	Análisis operativo centro comercial la “PLAYA MEGASTORE”.	- 83 -
4.1.1	Análisis Operativo	- 83 -
	Conclusiones.....	- 87 -
	Recomendaciones.....	- 88 -
	Bibliografía.....	- 89 -
	Citas Electrónicas.....	- 90 -
	Anexos.....	- 91 -

Capítulo 1: Marco Teórico.

1 Control

“Control es un conjunto de normas, procedimientos, técnicas, a través de las cuales se mide y corrige el desempeño para asegurar la consecución de objetivos y metas. [...]. Por eso el control, como tal, busca asegurar la consecución de los objetivos”¹.

Planeación y control

La planeación y el control están estrechamente relacionados porque la dirección superior debe aplicar sistemas que determinen a tiempo cuándo ocurren las desviaciones de los planes y objetivos; para aplicar medidas correctivas buscando el logro de los objetivos y fines planeados.

*La prueba de un administrador es el resultado que obtiene; sus esfuerzos deben producir los “resultados deseados”. Para determinar esto necesita criterios que le ayuden a evaluar los resultados y, si es necesario, adoptara medidas correctivas para alcanzarlos. Si otras funciones administrativas (planeación, organización, integración, dirección), se realizan adecuadamente, habrá poca necesidad de control; sin embargo, pocas veces se logra esto cien por ciento con eficacia. Existen equivocaciones, perdidas de esfuerzos, errores, desperdicios, que provocan desviaciones de los objetivos fijados.*²

1.1. Control Interno.

“Control interno es un proceso efectuado por la junta directiva de una entidad, gerencia y otro personal, diseñado para proveer seguridad razonable respecto del logro de objetivos”³

1.1.1 Concepto.

“El control interno puede definirse como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y

¹ MANTILLA, Samuel, *Auditoría de información financiera*, Ecoe ediciones, Bogotá 2009, p. 632

² RODRIGUEZ, Joaquín, *Control Interno*, 2da Edición, México - Trillas 2009, p. 23.

³ BLANCO, Yanel, *Auditoría Integral Normas y procedimientos*, 2da Edición, Colombia, p. 194

administrativa de la empresa (salvaguardia de activos, fidelidad del proceso de información y registros, cumplimiento de políticas definidas, etc.).”⁴

1.1.2 Importancia del Control Interno.

Cuanto mayor y compleja sea una empresa o entidad, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno. Pero es necesario contar con un adecuado sistema de control interno. Este sistema deberá ser sofisticado y complejo según se requiera en función de la complejidad de la organización.

Todas las empresas públicas privadas y mixtas, ya sean comerciales, industriales o financieras, deben contar con instrumentos de control administrativo, tales como un buen sistema de contabilidad, apoyado por un catálogo de cuentas eficiente y práctico: además de un sistema de control interno, para confiar en los conceptos, cifras, informes y reportes de los estados financieros.

*Luego entonces, un buen sistema de control interno es importante desde el punto de vista de la integridad física y numérica de bienes, valores y activos de la empresa, tales como el efectivo en caja y bancos, mercancías, cuentas y documentos por cobrar, equipos de oficina, reparto, maquinaria, etc., es decir, un sistema eficiente y practico de control interno dificulta la colusión de empleados, fraudes, robos, etc.*⁵

1.1.3 Clasificación

Existen dos tipos de controles internos: administrativos y contables

1.1.3.1 El control interno administrativo:

“Son los procedimientos existentes en la empresa para asegurar la eficiencia operativa y el cumplimiento de las directrices definidas por la dirección.”⁶

Los controles administrativos comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la empresa. Incluyen controles tales como análisis estadísticos, reportes de operaciones, programas de entrenamientos de personal y controles de calidad.

Ejemplo: Que los trabajadores de la fábrica lleven siempre su placa de identificación; Otro control administrativo sería la obligatoriedad de un examen médico anual para todos los trabajadores.

⁴ AGUIRRE, Juan, *Auditoría y control interno*, Imprime Inmagrag, S.L, Madrid - España 2005, pag.189.

⁵ PERDOMO, Abraham, *Fundamentos de Control Interno*, 9na Edición, Ed. Cengage Learning, 2000, p.4

⁶ AGUIRRE, Juan. Op. Cit. p. 189.

1.1.3.2 El control interno contable:

“Son los controles y métodos establecidos para garantizar la protección de los activos y la fiabilidad y validez de los registros y sistemas contables.”⁷

Por consiguiente se diseñan para prestar seguridad razonable de que:

- a) Los intercambios son ejecutados de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la gerencia.
- b) Se registran los cambios para: mantener un control adecuado y permitir la preparación de los estados financieros.
- c) Se salvaguardan los activos solo accediéndolos con autorización
- d) Los activos registrados son comparados con las existencias.

Ejemplo: Perfecto registro de ingresos de Materia Prima.

*Estos dos controles se entremezclan muchas veces debido a que ambos son factores comunes en la gestión empresarial. En el sistema de control interno el control contable tiene una gran importancia por la veracidad que da lugar a toda la organización contable, pero no hay que olvidar que en la empresa también existe un sistema administrativo que no solo se apoya en la contabilidad, sino que contempla un total de funciones que contribuyen a la marcha de los distintos sistemas operativos de la misma.*⁸

1.1.4 Objetivos del Control Interno.

- “Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución.
- Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos.
- Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas.
- Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados”⁹.

1.1.5 Características del Control Interno.

Para que el control en las empresas sea verdaderamente efectivo, es obligatorio considerar algunas de sus características fundamentales al momento de establecerlo, citare entonces:

⁷ AGUIRRE, Juan Op. Cit. p. 189

⁸ Idem., p. 189 y 190

⁹ ESTUPIÑAN, Rodrigo, *Control interno y fraudes*, 2da edición - Bogotá 2006, Eco ediciones, p. 19.

Oportuno.

Esta característica es la esencia del control, debido a que es la presentación a tiempo de los resultados obtenidos; es importante evaluar dichos resultados en el momento que se requieran, no antes porque se desconocerían sus verdaderos alcances, ni después puesto que ya no servirían para nada.

Cuantificable.

Para que verdaderamente se puedan comparar los resultados alcanzados contra los esperados, es necesario que sean medibles en unidades representativas de algún valor numérico para así poder cuantificar, porcentual o numéricamente lo que se haya alcanzado.

Calificable.

Es necesario que podamos evaluar y para esto no necesariamente deben ser de tipo numérico, ya que, en algunos casos específicos, en su lugar se pueden sustituir estas unidades de valor por conceptos de calidad o por medidas de cualidad.

Confiable

Para que el control sea útil, debe señalar resultados correctos sin desviaciones ni alteraciones y sin errores de ningún tipo, a fin de que se pueda confiar en que dichos resultados siempre son valorados con los mismos parámetros.

Estándares y normas de evaluación

Al medir los resultados alcanzados, éstos deberán compararse de acuerdo con los estándares y normas previamente establecidos, a fin de contemplar las mismas unidades para planear y controlar; con esto se logra una estandarización que permite valorar adecuadamente los alcances obtenidos.

1.1.6 Elementos del Control Interno.

Se identifican cinco elementos de control interno que se relacionan entre sí y son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Los mismos son:

- *Ambiente de Control.*
- *Evaluación de Riesgos.*
- *Actividades de Control.*
- *Información y Comunicación.*
- *Supervisión o Monitoreo*¹⁰.

¹⁰ Pedro Pérez, Auditoría, 26/07;http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno

Estos elementos corresponden al modelo COSO; éstos tienen estrecha relación con el modelo COCO; dentro de los criterios del modelo COCO también encontramos estos elementos.

1.1.7 Los Métodos de recopilación de Información.

Los métodos que facilitan la recopilación de información para la revisión y evaluación del sistema de control explicaremos a continuación:

1.1.7.1 Método Narrativo o descriptivo.

Este método consiste en la descripción detallada de las diferentes actividades de los departamentos, funcionarios y empleados y los registros que intervienen en el sistema

Normalmente, este método es utilizado conjuntamente con el de gráficos, con el propósito de entender este último en mejor forma, ya que los gráficos solos muchas veces no se entienden, haciendo indispensable su interpretación de manera descriptiva.

Ventajas:

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

Desventajas:

- *No todas las personas expresan sus ideas por escrito en forma clara, concisa y sintética.*
- *Auditor con experiencia evalúa.*
- *Limitado a empresas grandes*
- *No permite visión en conjunto*
- *Difícil detectar áreas críticas por comparación*
- *Eventual uso de palabras incorrectas origina resultados inadecuados”¹¹*

¹¹ Contraloría general del Estado, Manual de auditoría de Gestión, P. 60.

1.1.7.2 Método de cuestionarios.

Este método consiste en el diseño de cuestionarios con base a preguntas, las cuales deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable de las distintas áreas de la empresa. Por medio de las respuestas, el auditor tendrá evidencia que deberá constar con procedimientos alternativos los cuales ayudan a determinar si los controles se están operando de la manera en que fueron diseñados.

La aplicación de estos cuestionarios permite realizar el trabajo de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas, para evaluar el control interno y para:

- *Establecer un plan a seguir con el mínimo de dificultades.*
- *Facilitar a los asistentes su labor y promover su eficiencia y desarrollo profesional*
- *Determinar la extensión de los procedimientos aplicables a las circunstancias.*
- *Indicar a los supervisores y encargados, las pruebas realizadas y las no aplicables o pendientes de efectuar*
- *Servir de guía para la planeación de futuras auditorías*
- *Ayudar a controlar el trabajo efectuado por los asistentes*¹²

1.1.7.3 Matrices.

El uso de matrices con lleva el beneficio de permitir una mejor localización de debilidades de control interno. Para su elaboración debe llevarse a cabo de los siguientes procedimientos previos:

- Completar un cuestionario segregado por áreas básicas, indicando el nombre de los funcionarios y empleados y el tipo de funciones que desempeñan.
- Evaluación colateral del control interno.

1.1.7.4 Combinación de Métodos.

Ninguno de los métodos por si solos, permiten la evaluación eficiente de la estructura de control interno, pues se requiere la aplicación combinada de

¹² ESTUPIÑAN, Rodrigo, Op. Cit. p. 187

métodos. **Ejemplo:** El descriptivo con cuestionarios, los flujogramas con cuestionarios, etc.

1.2. Modelo COCO.

1.2.1 Concepto

El Informe COCO es producto de una profunda revisión del Comité de Criterios de Control de Canadá sobre el reporte COSO y cuyo propósito fue hacer el planteamiento de un informe más sencillo y comprensible, ante las dificultades que en la aplicación del COSO enfrentaron inicialmente algunas organizaciones. El resultado es un informe conciso y dinámico encaminado a mejorar el control, el cual describe y define al control en forma casi idéntica a como lo hace el Informe COSO.¹³

1.2.2 Origen

“Este modelo fue dado a conocer por el Instituto Canadiense de Contadores Certificados (CICA), a través de un consejo encargado de diseñar y emitir criterios o lineamientos generales sobre control. El consejo denominado The Criteria of Control Board emitió, el modelo comúnmente conocido como COCO en Noviembre de 1995”¹⁴.

1.2.3 El modelo busca proporcionar un entendimiento de control y dar respuesta a las siguientes tendencias:

- En el impacto de la tecnología y el recorte a las estructuras organizativas
- En la creciente demanda de informar públicamente acerca de la eficacia del control
- En el énfasis de las autoridades para establecer controles, como una forma de proteger los intereses de los accionistas

El cambio importante que plantea el informe canadiense consiste que en lugar de conceptualizar al proceso de control como una pirámide de componentes y elementos interrelacionados, proporciona un marco de referencia a través de 20 criterios generales, que el personal en toda la organización puede usar para diseñar, desarrollar, modificar o evaluar el control.

¹³ Ariamna Rivero Bolaños, p. web: <https://www.iaia.org.ar/revistas/normaria/Normaria11.pdf>

¹⁴ Idem

El llamado ciclo de entendimiento básico del control, como se representa en el informe, consta de cuatro etapas que contienen los 20 criterios generales, conformando un ciclo lógico de acciones a ejecutar para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

1.2.4 Criterios del Informe COCO.

“En la estructura del informe, los criterios son elementos básicos para entender y, en su caso, aplicar el sistema de control. Se requieren adecuados análisis y comparaciones para interpretar los criterios en el contexto de una organización en particular, y para una evaluación efectiva de los controles implantados”¹⁵.

El modelo prevé **veinte criterios** agrupados en cuatro grupos, en cuanto al propósito, compromiso, aptitud y evaluación y aprendizaje. Los criterios definidos para cada uno son los siguientes:

Propósito.

1. *Los objetivos deben ser comunicados*
2. *Se deben identificar los riesgos internos y externos que pudieran afectar el logro de los objetivos*
3. *Las políticas para apoyar el logro de objetivos deben ser comunicadas y practicadas, de manera que el personal identifique el alcance de su libertad de actuación.*
4. *Se deben establecer planes para guiar los esfuerzos*
5. *Los objetivos y planes deben incluir metas, parámetros e indicadores de medición de desempeño*¹⁶

Compromiso

1. *Se deben establecer y comunicar los valores éticos de la organización*
2. *Las políticas y prácticas sobre recursos humanos deben ser consistentes con los objetivos de la organización y con el logro de sus objetivos*
3. *La autoridad y la responsabilidad deben ser claramente definidos y consistentes con los objetivos de la organización, para que las decisiones se tomen por el personal apropiado.*
4. *Se debe fomentar una atmosfera de confianza para apoyar el flujo de la información*¹⁷

¹⁵ Adriana Fernández, 11/ 2003, p. web: <http://www.monografias.com/trabajos59/analisis-informes-coso-coco/analisis-informes-coso-coco2.shtml#xinfococo>

¹⁶ Ariamna Rivero Bolaños, p. web: <https://www.iaia.org.ar/revistas/normaria/Normaria11.pdf>

¹⁷ Idem.,

Aptitud

- 1. El personal debe tener los conocimientos, las habilidades y las herramientas que sean necesarias para el logro de los objetivos.*
- 2. El proceso de comunicación debe apoyar los valores de la organización*
- 3. Se debe identificar y comunicar información suficiente y relevante para el logro de los objetivos*
- 4. Las decisiones y acciones de las diferentes partes de una organización deben ser coordinadas*
- 5. Las actividades de control deben ser diseñadas como una parte integral de la organización¹⁸*

Evaluación y Aprendizaje

- 1. Se debe supervisar el ambiente interno y externo para identificar información que oriente hacia la reevaluación de objetivos*
- 2. El desempeño debe ser evaluado contra metas e indicadores.*
- 3. Las premisas consideradas para el logro de objetivos deben ser revisadas periódicamente*
- 4. Los sistemas de información deben ser evaluados nuevamente en la medida en que cambien los objetivos y se precisen deficiencias en la información*
- 5. Debe comprobarse el cumplimiento de los procedimientos modificados*
- 6. Se debe evaluar periódicamente el sistema de control e informar de los resultados*

¹⁸ Adriana Fernández, 11/ 2003, p. web: <http://www.monografias.com/trabajos59/analisis-informes-coso-coco/analisis-informes-coso-coco2.shtml#xinfococo>

1.3. Manual.

“Un diccionario define la palabra “MANUAL” como un libro que contiene lo más sustancial de un tema, y en este sentido, los manuales son vitales para incrementar y aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones”¹⁹.

Antes de dar a conocer el concepto debemos identificar tres palabras claves:

Manual: Es una recopilación en forma de texto, que recoge en una forma minuciosa y detallada todas las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita a su lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta.

Proceso: Es la secuencia de pasos necesarios para realizar una actividad.

Procedimiento: Es “la gestión del proceso”. Es como cuando hablamos de administración y gestión administrativa; la administración es el conjunto de pasos y principios, y la gestión es la ejecución y utilización de esos principios.

1.3.1 Manual de procedimientos., Concepto.

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

- ❖ El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.
- ❖ Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar.
- ❖ Cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

1.3.1.1 Utilidad.

- *Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.*

¹⁹ ÁLVAREZ, Martín, *Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*. 1era. edición. Panorama Editorial p. 23.

- *Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.*
- *Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.*
- *Interviene en la consulta de todo el personal.*
- *Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.*
- *Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.*
- *Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.*
- *Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.*
- *Facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación.*
- *Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.*
- *Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.*
- *Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.*²⁰

1.3.1.2 Características del Manual de Procedimientos.

- Estos manuales deben estar escritos en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador.
- Los manuales de funciones, procesos y procedimientos deben contar una metodología para su fácil actualización y aplicación. El esquema de hojas intercambiables permite acondicionar las modificaciones sin alterar la totalidad del documento. Cuando el proceso de actualización se hace en forma automatizada, se debe dejar registrada la fecha, tipo de novedad, contenido y descripción del cambio, versión., el funcionario que lo aprobó, y el del que lo administra, entre otros aspectos.
- Los manuales deben ser dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación. Las dependencias de la organización deben contar con mecanismos que garanticen su adecuada difusión.
- Los manuales deben cumplir con la función para la cual fueron creados; y se debe evaluar su aplicación, permitiendo así posibles cambios o ajustes. Cuando se evalúe su aplicabilidad se debe establecer el grado de efectividad de los manuales en las dependencias de la organización.

²⁰ JAPMALAGA, Página web: <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>

1.3.1.3 Objetivo.

El objetivo principal de un manual de procedimiento es:

Determinar las actividades que se deben realizar dentro de la empresa para la consecución de los objetivos para los cuales fue creada y a su vez detectar cuales se requieren implementar, modificar o desechar tomando como base de análisis las actividades de los puestos creados para la consecución de dicho objetivo; trasladándolas a un escrito con la finalidad de comunicar a toda la entidad.

1.3.1.4 Aspectos claves para la elaboración de procedimientos.

1- Delimitación del procedimiento.

¿Cuál es el procedimiento que se va a analizar? ¿Dónde se inicia? ¿Dónde termina?

2 - Recolección de la Información: Consiste en recabar los documentos y los datos, que una vez organizados, analizados y sistematizados, permitan conocer los procesos tal y como operan en el momento, y posteriormente proponer los ajustes que se consideren convenientes.

Las técnicas utilizadas para recabar la información necesaria son:

- a) Investigación documental.
- b) Entrevista directa.
- c) Observación de campo.

a) Investigación Documental: Consiste en la selección y el análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con los procedimientos; para ello, se estudian documentos tales como bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, registros estadísticos, actas de reuniones, circulares, oficios, y todos aquellos que contengan información relevante para el estudio.

b) Entrevista Directa: Consiste básicamente en reunirse con una o varias personas, y cuestionarlas para obtener información. Este medio permite adquirir información más completa, puesto que el entrevistador, al tener una relación directa con el entrevistado puede, además de recibir respuestas, percibir actitudes.

c) Observación de Campo: Consiste en acudir al lugar u oficina en donde se desarrollan las actividades de los procedimientos y observar atentamente todo

lo que sucede alrededor; para ello, es necesario anotar todo lo que se considere relevante; con esto es posible verificar o modificar la información recabada en las entrevistas.

3.- Análisis de la Información y Diseño del Procedimiento: Constituye una de las partes más importantes del estudio de procedimientos, consiste fundamentalmente en estudiar cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron durante la recolección de información, con el propósito de obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa actual.

4. – Análisis del Procedimiento: Una vez que todas las actividades se han sometido al análisis correspondiente, y se considera que es necesario mejorar o rediseñar un procedimiento, se deberá utilizar lo siguiente:

a) Eliminar. La primera y más importante preocupación de este método es eliminar todo lo que no sea absolutamente necesario. Cualquier operación, cualquier paso, cualquier detalle que no sea indispensable, deben ser eliminados.

b) Combinar. Si no puede eliminar algo, entonces el siguiente paso es combinar algún paso del procedimiento con otro, a efecto de simplificar el trámite.

c) Cambiar. En este paso debe revisarse si algún cambio que pueda hacerse en el orden, el lugar o la persona que realiza una actividad, puede simplificar el trabajo. Los procedimientos pueden simplificarse cambiando la secuencia de las operaciones, modificando o cambiando el lugar, o sustituyendo a la persona que realiza determinada actividad.

d) Mejorar. Algunas veces es imposible eliminar, combinar o cambiar; en estas circunstancias el resultado más práctico se logra mejorando el procedimiento; rediseñando una forma, un registro o un informe; haciendo alguna mejoría al instrumento o equipo empleado, o encontrando un método mejor.

e) Mantener. Consiste en conservar las actividades que como resultado del análisis, no fueron susceptibles de eliminar, combinar, cambiar o mejorar. Para aplicar esta técnica, es recomendable contar con un bosquejo de las actividades que componen el procedimiento.

1.3.1.5 Contenido de un Manual de Procedimientos.

Texto: Se describirá el procedimiento, enumerado en orden cronológico las operaciones de que se compone, en que consiste cada operación y quien debe ejecutarla, como, cuando, donde y para que debe ejecutarse, quien será su

responsable, el objetivo que se pretende conseguir con su ejecución y las políticas que deberán realizarse.

Diagramas: Contendrá la clasificación de las gráficas administrativas, que se presentan en forma esquematizada información relativa e inherente a algún tipo de actividad. Se le define generalmente como:

- ✓ Cuadro de procesos.
- ✓ Gráfica de operaciones.
- ✓ Esquema de ruta.
- ✓ Diagrama de flujo.
- ✓ Carta de flujo de procesos.

1.3.1.6 Estructura de los Manuales de Políticas y Procedimientos.

- Objetivo del Manual
- Política de calidad (cuando sea aplicable)
- Bitácora de revisiones y modificaciones a políticas y procedimientos
- Políticas
- Procedimientos
- Diagramas de flujo²¹

1.3.2 Diagramas.

“Los diagramas, facilitan una impresión visual del movimiento o flujo de la información desde su origen, de manera clara, lógica y concisa, habitualmente utilizado por los analistas de sistemas como lenguaje universal y es cada vez más utilizado por los auditores, para la evaluación de los sistemas de control interno.”²²

En resumen los diagramas, también conocidos como flujogramas, son la representación gráfica de los procedimientos o instrucciones, siendo la secuencia sistemática de acciones que hay que realizar o cumplir para alcanzar las distintas finalidades de la administración, constituyéndose además en una herramienta fundamental para la simplificación y normalización de la tarea administrativa.

²¹ ÁLVAREZ, Martín, Op. Cit. p. 25,26.

²² ESTUPIÑAN, Rodrigo, Op. Cit. p. 175.

1.3.2.1 Concepto de Flujogramas

Representación gráfica de un proceso administrativo caracterizado por su naturaleza secuencial.

Para la elaboración del flujograma se deben observar los siguientes aspectos:

- ✓ Los procedimientos deben inscribirse secuencialmente a través del sistema.
- ✓ Describir los documentos que tengan incidencia contable.
- ✓ Demostrar cómo se llevan los archivos y como se preparan los informes con incidencia contable.
- ✓ Demostrar el flujo de documentos entre las distintas unidades de la organización.
- ✓ Identificar el puesto y quien efectúa el procedimiento.

1.3.2.2 Ventajas del uso de Flujogramas

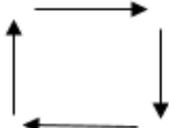
- Mostrar objetivamente cómo funcionan en la práctica todos los componentes del sistema, facilitando el análisis de su eficiencia.
- Remplazar con ventajas los métodos de descripción narrativos y de cuestionarios. La visualización de un proceso facilita el análisis de los procedimientos y políticas vigente. El mecanismo de lectura de los otros métodos es menos claro y más lento, siendo más difícil la identificación de deficiencias al tener que vincular párrafos aislados en narraciones generalmente extensas.
- Simplificar los convencionalismos de expresión (símbolos) que se convirtieron en un lenguaje sencillo y adecuado como sistemas informativos.
- Facilitar cualquier proceso desde el más simple hasta el más complejo, para que pueda ser revelado y representado mediante símbolos.
- Advertir más fácilmente las debilidades y defectos de un circuito.
- Facilitar la actualización de los circuitos modificados mostrando con mayor claridad los cambios.

1.3.2.3 Formas Básicas utilizadas en la elaboración de los diagramas.

Descrito el procedimiento se continúa con su representación gráfica; para ello, se elaborara un diagrama que simbolice el flujo de la información, los documentos o materiales que se utilizan y las interacciones entre las unidades administrativas y puestos que intervienen en el procedimiento.

Un diagrama es una representación esquemática y simplificada de la actividad administrativa, muestra la relación de las operaciones entre sí, así como las fases en que se divide el procedimiento.

La diagramación se efectúa mediante el uso de símbolos ANSI (American National Standard Institute), los cuales tienen la representación siguiente:²³

Símbolo	Representa
	Inicio final de procedimiento. Señala el principio o terminación de un procedimiento. Cuando se utilice para indicar el principio del procedimiento se anotará la palabra INICIO y cuando se termine se escribirá la palabra FIN.
	Actividad Combinada. Se utiliza en los casos en que un mismo paso se realiza una operación y una verificación
	Anexo de Documentos. Indica que dos o más documentos se anexan para concentrarse en un solo paquete, el cual permite identificar las copias o juegos de los documentos existentes e involucrados en el procedimiento.
	Archivo definitivo. Marca el fin de un documento o material en un procedimiento, por lo que se procede a archivar de manera definitiva, a excepción de que se emplee en otros procedimientos.
	Archivo temporal. Se utiliza cuando un documento o material por algún motivo debe guardarse durante un periodo de tiempo indefinido, para después utilizarlo en otra actividad; significa espera y se aplica cuando el uso del documento o material se conecta con otra operación.
	Conector de Página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo de la documentación o información, del mismo procedimiento. Se utiliza cuando por razones de espacio, el procedimiento no cabe en una página.
	Símbolo Archivo. Que representa la guarda o el almacenamiento de documentos de manera temporal
	Dirección de flujos o línea de unión. Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones

²³ http://salud.edomexico.gob.mx/intranet/uma/doctos/guia_para_manual_de_procedimientos.pdf

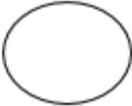
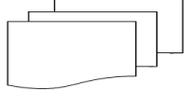
	<p>Decisión o Alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varias alternativas derivadas de una decisión, es decir, una situación en la que existen opciones y debe elegirse entre alguna de ellas.</p>
	<p>Proceso. Muestra un proceso o paso de acción, indican aquellos lugares dentro del sistema en donde la información que ingresa se procesa o se transforma. Es decir son las funciones o procesos que transforman entradas de datos en salidas de información.</p>
	<p>El conector. Representa la conexión o enlace de una parte del diagrama del flujo con otra parte lejana del mismo. Cada conector debe identificarse con otro cuyo número sea el mismo Ej</p> <p style="text-align: center;">  </p>
	<p>Retraso. Significa una espera o un desplazamiento por agenda o la llegada de alguna cosa de quien se dependa para proseguir el proceso</p>
	<p>Datos. Indica las entradas o salidas de un proceso.</p>
	<p>Documento. Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice se genere o salga del procedimiento.</p>
	<p>Multidocumento. Se utiliza para representar varios documentos.</p>

Tabla 1, fuente: American National Standard Institute

1.4. Gestión.

La gestión se define como el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos.

1.4.1 Gestión operativa.

Se entiende por gestión operativa o “gestión hacia abajo” la que realiza el directivo hacia el interior de su organización para aumentar su capacidad de

*conseguir los propósitos de sus políticas. Abarca los cambios en la estructura de la organización y en el sistema de roles y funciones, la elección de personal directivo y asesor de mediano nivel, los procesos de capacitación del personal de planta permanente, la mejora continua del funcionamiento de la organización con su actual tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso*²⁴.

1.4.2 Objetivos.

Sus principales tareas son:

- **Análisis de los servicios:** Fundamentalmente se refiere al análisis de la concordancia entre los bienes o servicios ofrecidos o que se piensa ofrecer y los requerimientos de los clientes. También se refiere al cumplimiento de las especificaciones técnicas propias de cada producto o servicio, y a las pruebas de su correcto funcionamiento.
- **Análisis de los procesos:** Se refiere a los procesos técnicos y administrativos, y a su encuadre legal, que se utilizan o van a utilizarse para la realización de las actividades, prestación de servicios, etc.

1.4.3 Propósito.

El propósito esencial de la gestión operativa es el despliegue de recursos y capacidades para obtener resultados concretos. Requiere objetivos acertados (acordes con los requerimientos sociales), capacidad de conseguir recursos y lograr implantar sistemas, procedimientos y personal en forma acorde con lo que se quiere conseguir.

1.4.4 Herramienta utilizada para la evaluación operativa.

Indicadores.

Un indicador se define como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a sus objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

²⁴ Eduardo Arnoletto, Un aporte a la gestión pública, <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/550/La%20gestion%20operativa.htm>

1.4.4.1 Importancia de los Indicadores de gestión.

La evaluación cualitativa y cuantitativa del desempeño, conlleva el compromiso de todos los involucrados en la generación del servicio o “producto” que ofrece su respectiva organización o unidad, y permite detectar inconsistencias entre el que hacer de la institución y sus objetivos prioritarios, induce adecuaciones en los procesos internos y aporta mayor transparencia a la gestión pública y privada.²⁵

1.4.4.2 Información requerida para evaluar la gestión.

- **Información financiero-contable:**

La medición de la gestión institucional supone la existencia de sistemas de información administrativos básicos. Más aún es deseable contar, o en su defecto diseñar dichos sistemas, de modo que la información financiera que se utilice para evaluar la gestión se obtenga directamente del sistema contable de la institución, sin necesidad de realizar posteriores agregaciones o desagregaciones de ella.

Un requisito básico es que cada unidad, programa o línea de actividad que se pretenda evaluar tenga un centro de costos y un registro detallado en el sistema contable.

- **Información operacional:**

Son los datos sobre las actividades de las distintas unidades y programas de la institución (cantidad de productos, tiempo, clientes, prestaciones, etc.). Al igual que la información contable, debería ser obtenida directamente de los sistemas de información de la institución.

1.4.4.3 Construcción de indicadores de gestión.

La medición de la gestión global de una institución requiere del desarrollo de un conjunto sistemático de indicadores de gestión que abarquen, con un adecuado conocimiento de sus posibles interrelaciones.

²⁵ S/a, Estrategias gerenciales: Gerencia para el emprendimiento, www.iue.edu.co/documents/emp/comoGerenciar.pdf

- **Economía** (manejo adecuado de los recursos financieros),
- **Eficacia** (logro de los objetivos institucionales),
- **Eficiencia** (ejecución de las acciones usando el mínimo de recursos)
- **Calidad del Servicio** (satisfacción de los requerimientos de los usuarios).

1.4.4.4 Metodología para establecer los indicadores de Gestión.

• **Contar con Objetivos y Planes:** Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecida la o las estrategias que se emplearan para lograr los objetivos. Ello nos darán el punto de llegada, las características del resultado que se espera.

• **Identificar Factores críticos de éxito:** Se entiende por factor crítico de éxito aquel aspecto que es necesario mantener bajo control, para lograr el éxito de la gestión.

• **Establecer Indicadores** para cada factor crítico: Después de identificar los factores críticos de éxito asociados a la eficiencia, eficacia, productividad, etc. Es necesario establecer un indicador que permitan realizar el monitoreo antes del proyecto, durante éste y después de la ejecución del proceso respectivo.

Capítulo 2: Centro Comercial La “Playa MegaStore”

2 Centro Comercial La “PLAYA MEGASTORE”

2.1. Antecedentes.

2.1.1 Reseña Histórica.

La Playa Megastore es una empresa familiar nace como una unidad de negocio del centro Comercial Arévalo creada por el señor Carlos Arévalo y su cónyuge la señora Katya Yumbra. Viene prestando su atención en la ciudad de Azogues desde el 10 de Octubre de 2010; Adicionalmente la “Playa Megastore” dispone de una sucursal en la ciudad de Gualaceo.

El diseño, construcción, adecuación y equipamiento del edificio duro 18 meses con una inversión en estructura física de \$2 000 000,00, en equipo de oficina \$50 000,00, en mercadería \$650 000,00; donde se buscó brindar comodidad a sus clientes, dispone de un estacionamiento para 50 vehículos. El área total a construir es de 10 000 metros cuadrados, en la actualidad se encuentra construido alrededor de 3 500 metros aproximadamente.

El nombre del local nace porque el sector en el que se encuentra ubicado; se le conoce y siempre ha sido denominada la playa y es además en honor al lugar en donde vivió y creció el dueño de la empresa, el Señor Carlos Arévalo.

2.1.2 Descripción de la empresa.

Se dedica a la comercialización de electrodomésticos, muebles y enseres, bazar, motos, juguetería, ropa, tecnología, audio - vídeo y demás productos, con un aproximado de 10 000 ítems para sus clientes.



Se encuentra distribuidos sus productos en tres plantas en la primera planta baja encontramos muebles de oficina, sala, comedor, mesas, exterior y complementos de hogar y empresa, colchones, además las bodegas se encuentran en una área posterior de mil metros cuadrados; en la segunda planta se encuentra todo lo que es línea blanca, línea café, audio y vídeo, implementos para el hogar, maquinaria para la pequeña y grande industria, complementarios para acabados de casa y tecnología e implementamos comunicativos, en la parte exterior se dispone de motos y accesorios para vehículos; en la tercera planta se encuentra los instrumentos musicales, equipos de amplificación, equipos de gimnasio, juguetería en general, línea de plásticos, bazar.

2.1.3 Filosofía Empresarial.

2.1.3.1 Misión.

Brindar gran variedad de productos con la más fina calidad, en un solo lugar satisfaciendo a nuestros clientes; en un amplio y cómodo lugar acompañado de la mejor atención al público.

2.1.3.2 Visión.

Cristalizar el proyecto en su totalidad, brindando a la ciudad un lugar amplio en el cual puedan encontrar desde un hilo hasta un vehículo; consolidando nuestra permanencia con los precios más bajos del mercado.

2.1.3.3 Objetivos.

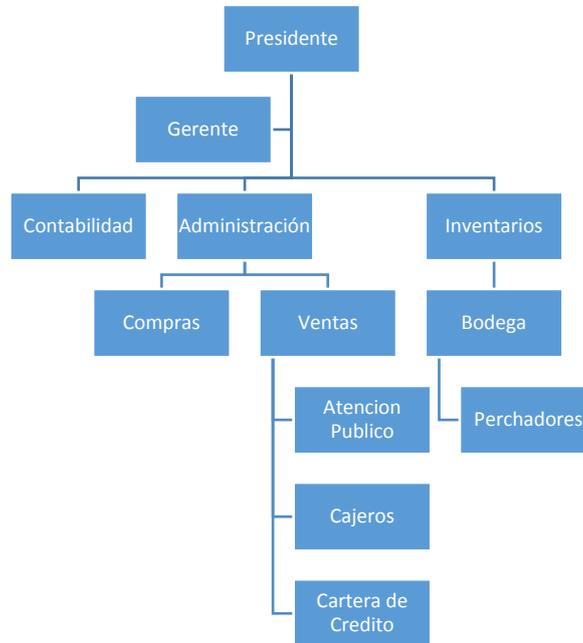
- Ofrecer una amplia gama de productos en un solo lugar.
- Garantizar la calidad en cada uno de los productos ofrecidos y colocados en el mercado.
- Culminar con el proyecto en su totalidad el cual consta de patio de comidas, supermercado, ferretería y 2 salas de cine.

2.1.3.4 Valores Institucionales.

- ✓ Honestidad
- ✓ Capacidad
- ✓ Capacitada en conocimiento de la mercadería

- ✓ Educación y respeto
- ✓ Disciplina
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Imagen y Presentación²⁶

2.1.4 Estructura Organizacional.



Organigrama centro comercial

2.1.5 Proveedores.

- ✓ Importadora Tomebanba.
- ✓ Grupo Ortiz.
- ✓ Grupo Juan Eljuri.
- ✓ Femarsaber.
- ✓ Importadora Quezada.
- ✓ Mercantil Dismayor.
- ✓ JCV o Comercializados Juan Carlos Espinosa Vintimilla.
- ✓ Salvador Pacheco Mora.
- ✓ Livansud.

2.1.6 Competencia.

- ✓ Marcimex
- ✓ Comercial Salinas
- ✓ Almacenes La Ganga
- ✓ Comercial Gama hogar

²⁶ Tomado del Reglamento Interno de la "Playa Megastore"

2.1.7 Ubicación.

La “Playa MegaStore” con domicilio en la Provincia del Cañar en la ciudad de Azogues con dirección: Av. Aurelio Jaramillo Entre Andrés F. Córdova y Av. 16 de Abril.



Fuente: Google Maps Imagen 1

2.1.8 Análisis de la situación actual a los departamentos a los que se aplica:

Para este análisis se realizó una entrevista a los principales funcionarios de las áreas involucradas.

Como resultado de esta entrevista se diagnosticó que los procesos realizados en los departamentos, actualmente no disponen de una guía previa establecida ni control alguno más bien se maneja de manera empírica y por la experiencia que tienen los funcionarios.

A continuación se dará a conocer la información más relevante obtenida en la entrevista.

2.1.8.1 Departamento de Compras.

La funcionaria principal en este departamento indicó que su cargo es el de Jefe de compras; nos recalcó que la comunicación tiene falencias pero superables en su momento.

Los planes y objetivos de la empresa si están en su conocimiento; pero como departamento disponen de objetivo propio a cumplir el cual es el de brindar al cliente productos de calidad y tecnología de acuerdo a las exigencias y establecer nuevas estrategias de ventas.

Entre las funciones que se realiza en este departamento nos indicó:

- Controlar las compras es decir que los productos lleguen en buen estado,
- Investigar futuros proveedores,
- Comparar lista de precios de proveedores,
- Realiza contactos con proveedores,
- Analiza y compra de los productos
- Análisis de precios y compras en general.

El proceso que actualmente utiliza para la compra de artículos que surtan a la empresa es el siguiente:

1. Recibe informe sobre stock semanalmente.
2. Verificación del stock existentes personalmente.
3. Analiza el presupuesto para adquirir.
4. Se haría el contacto para conocer si los costos de los productos han variado y recibir oferta del proveedor.
5. Orden de pedido puede ser por correo.
6. Realiza listado del pedido.
7. Se ejecuta el pedido en donde se acuerda el plazo, el monto y el valor total de compra.
8. Todas las compras son a crédito plazo 180 días.
9. Recepción de mercadería.
10. Verificación del pedido en buen estado realmente lo que se pidió y las condiciones del producto.
11. Ingresar al sistema con su respectiva factura.
12. Establecer precios.
13. Distribución a vitrinas o a bodega.

La última pregunta de la entrevista, al funcionario sobre la aplicación de alguna evaluación en la empresa a su gestión operativa; a la cual respondió; que en la empresa no se realiza anualmente la evaluación, de hecho se desconoce el cumplimiento de los objetivos en el tiempo establecido. Tal vez se cumplan pero con mucha ineficiencia.

2.1.8.2 Departamento de Ventas.

El funcionario principal en este departamento indicó que su cargo es Jefe de Ventas nos dice que se le considera a la comunicación como un mecanismo elemental el cual ayuda al desarrollo de cada una de las actividades.

En cuanto a que si tiene conocimiento sobre los planes y objetivos de la empresa indicó que el objetivo principal de este departamento es el de incrementar las ventas en relación al año pasado en un 30%.

Entre las funciones que se realiza en este departamento nos indicó:

- Asesorar al cliente y ofrecerle lo que desea.
- Cumplir con las exigencias y garantías de los productos.
- Brindarle un ambiente bueno y confortable atención al cliente.
- Dar al mercado comodidad financiera a través de sus créditos.

El proceso que actualmente utiliza para la venta de artículos que la empresa ofrece es el siguiente:

1. Se le recibe al cliente y se le trata con el mayor respeto.
2. Se consulta que desea el cliente.
3. Luego se brinda a conocer el artículo recomendando también algunas opciones a escoger.
4. Se informa a cerca del producto: sus características y beneficios.
5. Se realiza la negociación, pagos, plazos.
6. Se le hace la entrega del bien, y además de un obsequio por parte de la Playa Mega Store.

Como resultado de la última pregunta de la entrevista aplicada al funcionario del departamento de compras; indicó que no se realiza ninguna evaluación a la gestión operativa de su empresa.

2.1.8.3 Departamento de Manejo de Inventarios

El funcionario principal en este departamento, desempeña el cargo de bodeguero; nos indica que la comunicación hacia el no fluye correctamente.

Entre las funciones que se realiza en este departamento nos indicó:

- Evitar el almacenamiento innecesario de productos.
- Comunicar la carencia de ciertos productos para la venta.
- Los productos deben tener buena calidad y ser duraderos en el tiempo.

El proceso que actualmente se utiliza para la venta de los artículos que la empresa ofrece es el siguiente:

1. Observar el stock de productos, si existe faltantes comunicar a la supervisora.
2. Controlar en el sistema el inventario y verificarlo físicamente.

3. Revisar el mínimo de stock.
4. Se verifica que la mercadería este en buen estado en caso contrario se realiza una nota de devolución.
5. Verificar si existe stock estancado para realizar una feria de saldos.

El funcionario desconoce la existencia de una evaluación a la gestión operativa en la Playa Megastore.

2.1.9 Cuestionarios de Control Interno basados en el modelo COCO:

A continuación se procederá a evaluar el Sistema de Control Interno al centro comercial “Playa Megastore”; aplicando Cuestionarios de Control interno basados en el modelo COCO, el cual permitirá evaluar la firmeza del control interno a nivel General, como también a los departamentos de compras, ventas y manejo de Inventarios, permitiéndonos de esta manera determinar el riesgo inherente y el riesgo de control existente.

		Cuestionario de Control Interno Modelo COCO, La Playa Megastore			PT-CCI-UE-01
Año 2013					
Unidad Empresarial					
Entrevistado:	Carlos Arévalo	Cargo:	Gerente		
Entrevistador:	Byron Páramo	Fecha:	20/05/2013		
Propósito.					
Nº	Preguntas	Si = 1; No = 0	P	CP	Observaciones
1	¿La empresa dispone de objetivos generales?	1	6	6	Disponemos de objetivos anuales
	Al formular los objetivos se verifica que sean realmente alcanzables	0	2	0	
2	¿Estos objetivos han sido comunicados a sus empleados?	1	4	4	
3	Existe una comunicación eficaz entre todo el personal, participando éste de una manera real en las actividades	0	3	0	
4	La empresa impulsa y apoya las actividades de mejora dentro de la organización y con clientes, proveedores	1	2	2	
5	¿La empresa premia e incentiva a su personal por su desempeño y cumplimiento de objetivos?	1	4	4	Se realizan rifas en donde participa todo el personal
6	La empresa dispone del número de personal adecuado para el desempeño eficiente de la empresa y	1	3	3	

	cumplimiento de objetivos?				
7	¿Existe controles adecuados para evaluar el logro de objetivos?	0	4	0	Los objetivos son verificados su cumplimiento o no al finalizar el año.
	Compromiso				
8	¿La empresa cuenta con un código de ética?	1	4	4	
9	¿Este código de ética es comunicado a sus empleados?	1	3	3	
10	¿Se ha identificado o evaluado el cumplimiento del código de ética?	0	2	0	
11	¿La empresa cuenta con estructura orgánica?	1	6	6	
12	¿Existe asignación de responsabilidades y delegaciones de autoridad para el logro de objetivos?	1	4	4	Si tenemos delegados a jefe de departamentos; pero tratamos de que todo el personal se ayude en sus actividades.
13	Existe un sistema de información en el cual todas las personas disponen de la información adecuada para realizar su trabajo.	0	3	0	
14	Los directivos de la empresa han establecido procedimientos y lineamientos que establezcan los pasos a seguir en el desarrollo de las actividades	1	3	3	
15	El personal conoce los planes y objetivos de la empresa, y de mutuo acuerdo con la dirección los transforman en objetivos propios y se les facilita los medios para que puedan cumplirlos	0	2	0	
16	¿La empresa fomenta las relaciones interpersonales entre su personal, buscando crear lazos fuerte de confianza?	1	4	4	
	Aptitud				
17	Se gestiona de forma eficiente y existen políticas para el reclutamiento de personal (admisión, formación y capacitación) se cuenta con parámetros especializados para cada puesto.	0	4	0	
18	¿El talento humano de la empresa cuenta con las condiciones necesarias (capacitación, habilidad, capacidad, nivel de preparación educativa, valores) para el desempeño de sus actividades?	1	4	4	
19	¿El personal dispone de todos los recursos necesarios para el cumplimiento de sus	1	3	3	

tareas diarias?					
20	¿Existe un plan a seguir previamente programado y definido para el logro de objetivos?	0	3	0	
21	¿Es comunicado este plan a seguir para el logro de objetivos; a todo el personal?	0	2	0	
22	¿En este plan se designa claramente las responsabilidades y actividades a ser desarrollada por cada empleado con la finalidad de llegar al cumplimiento de los objetivos de la empresa?	0	3	0	
Evaluación y Aprendizaje.					
23	Se han establecido indicadores de gestión por cada actividad dentro de este departamento.	0	4	0	
24	¿Se controla y supervisa el correcto cumplimiento del plan a seguir para el logro de objetivos?	0	4	0	
25	¿Se realiza un monitoreo continuo al logro de objetivos?	0	4	0	
26	¿Se toma medidas correctivas que permitan el logro de objetivos?	0	4	0	
27	Existen procedimientos que permitan identificar las desviaciones y establecer las acciones correctivas necesarias.	0	3	0	
28	Existen procedimientos que permitan evaluar el desempeño del personal en función de sus objetivos	0	3	0	
Total			100%	50%	

Nivel de Confianza	Riesgo
76% - 95%	Bajo
51% - 75%	Moderado
15% - 50%	Alto

Nivel de Confianza = 50
 Nivel de Riesgo = Alto

		Cuestionario de Control Interno Modelo COCO, La Playa Megastore		PT-CCI-UE-01	
Año 2013					
Departamento de Compras					
Entrevistado:	Ing. Mireya Naula	Cargo:	Jefe de compras		
Entrevistador:	Byron Páramo	Fecha:	21/05/2013		
Propósito.					
Nº	Preguntas	Si = 1; No = 0	P	CP	Observaciones
1	¿Este departamento dispone de objetivos?	1	6	6	

2	Al formular los objetivos se verifica que sean realmente alcanzables	1	3	3	
3	¿Los objetivos del área han sido comunicados oportunamente al personal que labora en este?	1	4	4	
4	¿Estos objetivos están orientados al logro del objetivo general de la empresa?	1	5	5	
5	Existe una comunicación eficaz entre el personal de este departamento, participando así de una manera real en las actividades	0	4	0	Con contratiempos pero superables
6	La entidad se han establecido políticas de incentivo para el personal	0	4	0	
Compromiso					
7	¿El área de compras cuenta con un documento en el cual se establezca las funciones y responsabilidades que tiene cada una de las personas de este departamento.	1	4	4	
8	En la empresa se han establecido políticas que establezcan los niveles de autorización para la compra de bienes y servicios	0	4	0	
9	En la empresa se ha definido un procedimiento para la adquisición de bienes y servicios	1	4	4	
10	En la empresa se han definido políticas que establezcan la forma y condiciones para la selección de proveedores.	1	5	5	
11	En la empresa se han definido un procedimiento para el cumplimiento de obligaciones	0	3	0	
12	En la empresa se han definido políticas y procedimientos que permitan tener un control sobre los ingresos y egresos de mercaderías	0	4	0	
13	En la área de compras se han definido políticas y procedimientos para la fijación de precios	1	5	5	
14	Existe un sistema de información en el cual todas las personas disponen de la información adecuada para realizar su trabajo.	0	4	0	
15	¿El personal dispone de todos los recursos necesarios para el cumplimiento de sus tareas diarias?	1	4	4	
Aptitud					

16	En la empresa se ha definido los perfiles de los cargos que se encuentran dentro de la estructura del área de compras	0	4	0	
17	Se han establecido los indicadores de gestión para el área de compras	0	4	0	
18	Se han definido las responsabilidades para cada cargo establecido en la estructura del área de compras	1	5	5	
19	En la empresa se ha definido un procedimiento que permita evaluar si el personal que labora en este departamento dispone de habilidades y conocimientos necesarios para el desempeño de sus funciones	0	3	0	
20	El departamento dispone del número de personal adecuado y con experiencia para cumplir las actividades asignadas por el encargado del departamento y así cumplir con los objetivos de este departamento	0	4	0	
Evaluación y Aprendizaje.					
21	En la empresa se han establecido niveles de supervisión que permitan monitorear y evaluar el cumplimiento de los objetivos en este departamento	0	5	0	La empresa únicamente verifica el cumplimiento o no de los objetivos anualmente
22	¿Se realiza un monitoreo continuo al logro de objetivos de este departamento?	0	4	0	
23	¿Se toma medidas correctivas que permitan el logro de objetivos.	0	4	0	
24	La empresa ha establecido como política la capacitación permanente del personal	0	4	0	
Total			100%	45%	

Nivel de Confianza	Riesgo
76% - 95%	Bajo
51% - 75%	Moderado
15% - 50%	Alto

Nivel de Confianza = 45%
Nivel de Riesgo = Alto

	Cuestionario de Control Interno Modelo COCO, La Playa Megastore	PT-CCI-UE-01
Año 2013		
Departamento de Ventas		
Entrevistado:	Johana Calle	Cargo: Jefe de Ventas

Entrevistador:		Byron Páramo		Fecha:		20/05/2013	
Propósito.							
Nº	Preguntas	Si = 1; No = 0	P	CP	Observaciones		
1	El departamento dispone de objetivos?	1	7	7			
2	Al formular los objetivos se verifica que sean realmente alcanzables	0	3	0			
3	¿Los objetivos del área de ventas han sido comunicados oportunamente al personal que labora en este?	1	4	4			
4	¿Estos objetivos están orientados al logro del objetivo general de la empresa?	1	5	5			
5	Existe una comunicación eficaz entre el personal de este departamento, participando así de una manera real en las actividades	1	3	3			
6	La entidad ha establecido políticas de incentivo para el personal	0	5	0			
Compromiso							
7	¿El área de ventas cuenta con un documento en el cual se establezca las funciones y responsabilidades que tiene cada una de las personas de este departamento.	0	5	0	Los vendedores pueden hacer desde perchar, negociar, facturar y cobrar.		
8	En la empresa se han establecido políticas que establezcan los niveles de autorización para las ventas a crédito	0	6	0	Pero existe la supervisora, la cual autoriza o no la venta a crédito la supervisora Viviana Guamán.		
9	En la empresa se ha definido un procedimiento para la venta de bienes	1	4	4			
10	En la empresa se ha definido un procedimiento para la recuperación de cartera y cobro de obligaciones	1	5	5			
11	En la empresa se ha definido políticas y procedimientos que permitan tener un control sobre los ingresos y egresos de mercaderías	0	5	0			
12	En la área de ventas se ha definido políticas y procedimientos para la fijación de descuentos y promociones	1	5	5			
13	Existe un sistema de información en el cual todas las personas disponen de la información adecuada para realizar su trabajo.	0	3	0			
14	¿El personal dispone de todos los recursos necesarios para el cumplimiento de sus tareas diarias?	1	4	4			
Aptitud							

15	En la empresa se ha definido los perfiles de los cargos que se encuentran dentro de la estructura del área de ventas	0	5	0	
16	Se han establecido los indicadores de gestión para el área de ventas	1	4	4	
17	Se han definido las responsabilidades para cada cargo establecido en la estructura del área de ventas	1	5	5	
18	En la empresa se ha definido un procedimiento que permita evaluar si el personal que labora en este departamento dispone de habilidades y conocimientos necesarios para el desempeño de sus funciones	0	4	0	
19	El departamento dispone del número de personal adecuado y con experiencia para cumplir las actividades asignadas por el encargado del departamento y así cumplir con los objetivos de este departamento	1	4	4	
Evaluación y Aprendizaje.					
20	En la empresa se han establecido niveles de supervisión que permitan monitorear y evaluar el cumplimiento de los objetivos	0	5	0	
21	¿Se toma medidas correctivas que permitan el logro de objetivos.	0	4	0	
22	La empresa ha establecido como política la capacitación permanente del personal	0	5	0	
Total			100%	50%	

Nivel de Confianza	Riesgo
76% - 95%	Bajo
51% - 75%	Moderado
15% - 50%	Alto

Nivel de Confianza = 50%

Nivel de Riesgo = Alto

		Cuestionario de Control Interno Modelo COCO, La Playa Megastore			PT-CCI-UE-01	
Año 2013						
Departamento de Manejo de Inventarios						
Entrevistado:		Carlos Patricio Zuñiga		Cargo:		Bodeguero
Entrevistador:		Byron Páramo		Fecha:		20/05/2013
Propósito.						
Nº	Preguntas	Si = 1; No = 0	P	CP	Observaciones	
1	¿Este departamento dispone de objetivos?	1	6	6		
2	Al formular los objetivos se verifica que sean realmente	0	3	0		

	alcanzables				
3	¿Los objetivos del área de ventas han sido comunicados oportunamente al personal que labora en este?	1	4	4	
4	¿Estos objetivos están orientados al logro del objetivo general de la empresa?	1	6	6	
5	Existe una comunicación eficaz entre el personal de este departamento, participando así de una manera real en las actividades	1	3	3	
6	La entidad se han establecido políticas de incentivo para el personal	0	4	0	Se hacen rifas en donde participa todo el personal; no a una persona específica por su desempeño.
Compromiso					
7	¿El área de Manejo de Inventarios cuenta con un documento en el cual se establezca las funciones y responsabilidades que tiene cada una de las personas de este departamento.	0	4	0	
8	En la empresa se han establecido políticas que establezcan los niveles de mínimos y máximos de existencias de bienes para la venta	0	5	0	
9	En la empresa se han definido un procedimiento para la recepción y verificación del estado de los bienes adquiridos por la empresa a los diversos proveedores	1	4	4	
10	En la empresa se ha definido un procedimiento para el traslado de las existencias; desde la entrega del proveedor hacia las bodegas.	1	4	4	
11	En la empresa se han definido políticas que establezcan la forma y condiciones para la autorización de que la mercadería estancada sea objeto de una feria de saldos	0	4	0	
12	En la empresa se han definido políticas y procedimientos que permitan tener un control sobre los ingresos y egresos de mercaderías	0	5	0	
13	En la área de Manejo de Inventarios se han definido políticas y procedimientos para el almacenamiento en bodega protegiendo la integridad de los bienes	0	4	0	Pero debemos tener mucho cuidado en la conservación de los bienes en la bodega; caso contrario se lo envía para su reparación.
14	Existe un sistema de información en el cual todas	1	3	3	

	las personas disponen de la información adecuada para realizar su trabajo.				
15	¿El personal dispone de todos los recursos necesarios para el cumplimiento de sus tareas diarias?	1	4	4	
Aptitud					
17	En la empresa se ha definido los perfiles de los cargos que se encuentran dentro de la estructura del área de Manejo de Inventarios	0	5	0	
18	Se han establecido los indicadores de gestión para el área de Manejo de Inventario	0	4	0	
19	Se han definido las responsabilidades para cada cargo establecido en la estructura del área de Manejo de Inventarios	1	4	4	
20	En la empresa se ha definido un procedimiento que permita evaluar si el personal que labora en este departamento dispone de habilidades y conocimientos necesarios para el desempeño de sus funciones	0	3	0	
21	El departamento dispone del número de personal adecuado y con experiencia para cumplir las actividades asignadas por el encargado del departamento y así cumplir con los objetivos de este departamento	1	4	4	
Evaluación y Aprendizaje.					
22	En la empresa se han establecido niveles de supervisión que permitan monitorear y evaluar el cumplimiento de los objetivos	0	5	0	
23	¿Se realiza un monitoreo continuo al logro de objetivos de este departamento?	0	4	0	
24	¿Se toma medidas correctivas que permitan el logro de objetivos.	0	4	0	
25	La empresa ha establecido como política la capacitación permanente del personal	1	4	4	
Total			100%	46%	

Nivel de Confianza	Riesgo
76% - 95%	Bajo
51% - 75%	Moderado
15% - 50%	Alto

Nivel de Confianza = 46%
Nivel de Riesgo = Alto

2.1.10 Evaluación de Posibles Riesgos.

2.1.10.1 Evaluación de posibles riesgos, General.

De los cuestionarios de Control Interno aplicados, tanto a nivel general como a los departamentos se obtuvo los siguientes resultados:

Área Analizada	Nivel de Confianza		Nivel de Riesgo
	%	Nivel	Nivel
Empresa en General	50%	Bajo	Alto
Departamento de Compras	45%	Bajo	Alto
Departamento de Ventas	50%	Bajo	Alto
Departamento de Control de Inventarios	46%	Bajo	Alto

Autor: Byron Páramo Tabla 1

Empresa en general

Analizado a nivel general el centro comercial; partiendo de los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios de Control Interno; la empresa muestra un nivel de confianza del 50% debido a que se presentan muchas deficiencias y debilidades; al ser evaluada mediante los 20 criterios que nos provee el modelo COCO; dando así un nivel de riesgo inherente alto de 50%, debido a que la empresa al formular los objetivos no los verifica si disponen de viabilidad y realmente podrán ser cumplidos, no dispone de un procedimiento establecido para llegar a los objetivos planteados por la empresa; carecen además de control, monitoreo y supervisión al momento de ejercer las actividades, tampoco se toma medidas correctivas que permita el logro de los mismos.

La comunicación no es eficaz entre el personal, es decir la mayoría de empleados desconoce los planes y objetivos de la empresa y realizan su labor diaria basada en la experiencia de su trabajo; para el reclutamiento de personal no existe parámetros ni características específicas para cada puesto de trabajo más bien se exige valores personales como responsabilidad, respeto, honestidad y ganas de trabajar; la empresa no se ha establecido indicadores de gestión por cada actividad, carecen de medidas correctivas que permitan el logro de objetivos; no dispone la empresa de procedimientos que permitan evaluar el desempeño del personal.

2.1.10.2 Evaluación de posibles riesgos en los departamentos del Centro Comercial la “Playa Megastore” detallado:

2.1.10.2.1 Departamento de Compras.

COMPONENTE	Nivel de Confianza			Nivel de Riesgo	
	%		Nivel	Nivel	
	P	CP			
Propósito	26	18	69	Moderado	Moderado
Compromiso	37	22	59	Moderado	Moderado
Aptitud	20	5	35	Bajo	Alto
Evaluación y Aprendizaje	17	0	0	Bajo	Alto
Total	100	45		Bajo	Alto

Autor: Byron Páramo Tabla 2

Al aplicar el cuestionario de control interno en el departamento de Compras se determinó un nivel de confianza bajo del 45%; es decir un nivel de riesgo Alto debido a que:

- No se ha establecido políticas que establezcan los niveles de autorización para la compra de bienes y servicios.
- No se ha definido un procedimiento para el cumplimiento de obligaciones con proveedores y terceros.
- No existen políticas ni procedimientos que permitan tener un control sobre el ingreso y egreso de mercaderías.
- No están establecidos los indicadores de gestión para el área de compras.
- No dispone un procedimiento que permita evaluar si el personal que labora en este departamento dispone de las habilidades y conocimientos necesarios para el desempeño de sus funciones dentro del área de compras.
- Existe carencia de personal dentro del departamento de compras. Existe sobrecargo de labor para el personal de esta área
- El departamento de compras no dispone de una comunicación eficaz.

2.1.10.2.2 Departamento de Ventas.

COMPONENTE	Nivel de Confianza			Nivel de Riesgo
	%		Nivel	Nivel
	P	CP		
Propósito	27	19	69	Moderado
Compromiso	37	18	59	Moderado
Aptitud	22	13	25	Bajo
Evaluación y Aprendizaje	14	0	0	Bajo
Total	100	50		Bajo

Autor: Byron Páramo Tabla 3

Los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario de control interno al departamento de ventas nos permitió determinar un nivel de riesgo de confianza bajo de 50%; que inmediatamente nos demuestra que el nivel de riesgo es alto esto se debe a:

- No dispone de un documento en el cual se establezca las funciones y responsabilidades que tiene cada una de las personas que forman parte del departamento de Ventas.
- La persona encargada de ventas, puede por sí solo tomar decisiones; es decir no existe niveles de autorización para ventas a crédito.
- No existen políticas ni procedimientos que permitan tener un control sobre los ingresos y egresos de mercaderías.
- No existe un sistema o medio por el cual la información sea difundida al personal de ventas.
- El departamento no dispone de políticas ni se han establecido niveles de supervisión que permitan evaluar y monitorear el cumplimiento de los objetivos planteados para este departamento; Por lo tanto no se toma ninguna medida correctiva que permita la consecución de los mismos.
- No existe capacitación suficiente para el personal.

2.1.10.2.3 Departamento de Manejo y Control de Inventarios.

COMPONENTE	Nivel de Confianza			Nivel de Riesgo
	%			Nivel
	P	CP	Nivel	
Propósito	26	19	73	Moderado
Compromiso	37	15	41	Bajo
Aptitud	20	8	40	Bajo
Evaluación y Aprendizaje	17	4	24	Bajo
Total	100	46		Bajo

Autor: Byron Páramo Tabla 4

En lo referente al componente del departamento de control de inventarios el nivel de confianza es bajo, siendo del 46%; lo que nos demuestra un nivel de riesgo alto.

- La entidad no incentiva la labor realizada y los logros alcanzados por su personal.
- No dispone de un documento en el cual se establezca las funciones y responsabilidades que tiene cada una de las personas que forman parte de este departamento.
- No se han establecido políticas que establezcan los mínimos y máximos de existencias de bienes para la venta.
- Inexistencia de políticas que establezcan la forma y condiciones para la autorización de que la mercadería estancada saldo a feria de saldos.
- No posee ninguna política o procedimiento que permita a la empresa tener control sobre los ingresos y egresos de mercaderías.
- No disponen en esta área de ningún procedimiento o política para lo que es el almacenamiento de la mercadería en bodega protegiendo de esta forma su integridad.
- No se ha definido los perfiles para cada uno de los cargos del departamento de inventarios.
- No se han establecido los indicadores de gestión para el área de manejo de inventarios.
- No se ha establecido un procedimiento que permita evaluar si el personal que labora en este departamento dispone de habilidades y conocimientos necesarios para su desempeño dentro de la empresa.
- No se realiza un monitoreo ni ningún seguimiento al logro de objetivos por lo tanto no se pueden tomar medidas correctivas para la consecución de estos.

Capítulo 3:

Desarrollo del manual de Control Interno.

3 Desarrollo del Manual basado en el modelo COCO.

3.1. Importancia.

Actualmente el centro comercial realiza sus operaciones por experiencia y sin ningún manual de actividades en otras palabras la operatividad de la empresa es ineficiente.

Un buen manual de control interno es importante desde el punto de vista de la operatividad de la empresa ayudara esté a salvaguardar correctamente los bienes y activos de la empresa, evitar duplicidad de tareas y proveerá de procedimientos y políticas que generan un mayor control de la empresa y facilitan el desarrollo de la misma.

3.2. Desarrollo del Manual.

En base al resultado de la evaluación tomando como referencia el modelo COCO, en este punto desarrollaremos el Manual de Control Interno para el centro comercial “Playa Megastore” el cual ayudara a mejorar la operatividad de dicho centro comercial; procederemos entonces al desarrollo de la propuesta planteada para cada uno de los departamentos estableciendo objetivos, políticas, y procedimientos acompañados de su respectivo flujograma de actividades para un fácil entendimiento y aplicación de las funciones y tareas a realizarse en cada departamento.

3.2.1 Objetivo.

El presente manual servirá para mejorar y optimizar las operaciones y las actividades para las áreas de compras, ventas y manejo y control de inventarios con la finalidad de promover la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades.

3.2.2 Valores y Principios.

3.2.2.1 Valores.

- **Respetar a los Otros y a Sí Mismo:** El centro comercial se debe a los clientes, por lo tanto el respeto es el valor más importante. El personal deberá reconocer, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos. El individuo que se auto respeta y sabe respetar a los otros, eleva la calidad de vida de ambos, pues sabe recibir opiniones, se considera ser humano, se siente digno y esto en conjunto se transmite al medio, creándose una vida interior rica.
- **Empatía:** Saber escuchar y ser comprensivo. Saber ponerse en el lugar de los demás. Tratar de buscar soluciones a los problemas que se les presentan a los clientes internos y externos.
- **Autocrítica y Autoanálisis:** Es el reconocer los aciertos y enmendar los errores. Analizar el por qué se originaron los errores y cuál es su repercusión.
- **Elevada Autoestima:** Es luchar contra la frustración, poseer fuerzas, sentir que se hace un aporte al centro comercial, y que este lo necesita.
- **Equilibrio Emocional:** Ante la eventualidad debe existir en si la tranquilidad y el actuar en forma normal. Todo el personal del centro comercial, debe poseer este rasgo pues los desafíos impuestos por los cambios, son demasiado duros. Aunque no es fácil detectar este factor, no se debe dejar de lado.
- **Honestidad, Honradez y Lealtad:** Estos tres conceptos bien radicados en la sociedad, son básicos en el centro comercial. Se necesita de cada uno de ellos para saber creer y confiar en los demás. Siendo así, la empresa colocara en manos de los trabajadores, información y tareas importantes, por lo tanto se crea una relación laboral transparente.
- **Ser Emprendedor:** Con todos los cambios que se producen aceleradamente, los individuos no se pueden quedar atrás, necesitan de energía, vitalidad y, sobre todo, deseos de surgir por la vía sana. La actitud del empleado de la Playa Mega store debe ser propositiva y proactiva, buscando a través de la creatividad el desarrollo de la empresa.
- **Perseverancia:** La persona que consigue lo que ha deseado, no debe limitar sus capacidades, debe tener valentía y espíritu de superación, así se mantendrá en el tiempo.

- **Ética:** Ser correctos y actuar en el marco de los principios individuales y sociales, que yacen en el ambiente interno y externo al centro comercial “La Playa Mega Store”
- **Colaboración y Cooperación:** Es un requisito importante, pues en cualquier nivel de la organización, se requiere de mucha colaboración y cooperación, sobre todo cuando se habla de trabajo en equipo.
- **Puntualidad y Responsabilidad:** Todo trabajo lleva implícito estas dos cualidades, para lograr un buen funcionamiento y una buena retroalimentación, y con esto lograr el compromiso y la seriedad por parte de todo el personal.
- **Comprometido con la Atención al Cliente:** En el centro comercial “la Playa Mega Store”, el cliente es considerado un elemento perteneciente a la organización, quien busca satisfacer sus necesidades a través de la obtención de bienes que esta comercializa. El empleado debe adquirir un compromiso real con su atención.

3.2.2.2 Principios.

- **Atención al cliente.** Es el servicio que el centro comercial brinda a sus clientes, en caso que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar información adicional, solicitar servicio técnico, entre las principales opciones y alternativas que ofrecerá el centro comercial a sus consumidores.
- **Calidad.** El centro comercial hará un esfuerzo arduo en la localización y selección de los productos comercializados, los cuales satisfagan los deseos y gustos de nuestros consumidores.
- **Equidad (igualdad).** Es un valor de connotación social se deriva de lo entendido también como igualdad. El centro comercial promoverá la justicia social, mediante está se buscara asegurar las condiciones de trabajo o tratamiento a clientes deberán ser dignas e igualitarias, sin hacer diferencias entre unos partiendo de la condición social, sexual o de género, entre otras.
- **Valor agregado.** Todos las ventas realizadas por nuestro centro comercial deberán tener una característica o servicio extra, con el fin de darle un mayor valor comercial siempre fijándonos en los competidores ya que pueden imitarnos estar en constante búsqueda de estas características de

diferenciación por ejemplo el centro comercial trasladara la mercadería adquirida por nuestros clientes a su domicilio o regalos en algunas compras.

- **Cordialidad.** El centro comercial capacitara a su personal para que este brinde su atención al cliente con cordialidad. Esto nos permite entablar y mantener buenas relaciones con los clientes y entre personal mismo.

3.2.3 Habilidades y Destrezas.

- ❖ **Capacidad de Análisis:** Dentro del ámbito de las tareas que debe desempeñar, al momento de utilizar o desechar la información requerida para el cumplimiento de ellas, sobre todo cuando se trabaja sin supervisión directa. Esta generalmente se requiere en los jefes departamentales que forman parte del centro comercial.
- ❖ **Interactuar con otros:** Interrelacionarse con cualquier personal existente dentro de la misma empresa. Interactuar con personas pertenecientes a otros departamentos. Alentar la ayuda mutua entre los distintos subsistemas organizacionales, en pro de objetivos de interés común.
- ❖ **Apertura:** Saber trabajar en interrelación con los demás profesionales de la empresa: Comerciales, juristas, ingenieros, responsables de marketing, etc... Capacidad para trabajar en equipo, en torno a un grupo de proyectos o círculos de calidad. Apertura también se refiere a vivir las realidades existentes más allá del propio ser.
- ❖ **Capacidad para Trabajar en Equipo:** Trabajar en equipo ayuda a obtener soluciones más integrales y, por lo tanto, permanentes para el problema o desafío que se emprende.
- ❖ **Inspirar y Motivar:** Ser capaz de transmitir positivismo y optimismo a los demás. Ayuda mutua para realizar el trabajo y alivianar la carga laboral.
- ❖ **Buen Comunicador:** Disponer de una cierta aptitud para la comunicación activa, y poseer la capacidad y la disposición para establecer una comunicación fluida y permanente.

❖ **Ejercer Liderazgo.**

- **Auto liderazgo:** Automotivación, empoderamiento (autodirección y autocontrol). Capacidad para evaluar rápidamente situaciones, tomar iniciativas y con facilidad de adaptación. Hoy, el trabajador es cada vez más responsable de sus horarios, de su modo de trabajo, de su relación con la empresa y de su función.
- **Liderazgo Grupal:** Ser líderes dentro del grupo. Deseos de participar e interactuar con los demás, y así obtener mejores resultados.
- **Adaptación al Cambio:** Poseer espíritu “Proactivo” (en pro del cambio). Perder el temor al cambio. Ser partícipes activos de programas de desarrollo organizacional.
- **Negociar:** Capacidad de llegar a acuerdos justos y benéficos.
- **Asertividad:** Tomar las decisiones correctas ante hechos puntuales y difíciles de resolver, que se presenten.
- **Actuar Bajo Presión:** Evitar el decaimiento ante excesos de trabajo y plazos establecidos. Poseer equilibrio emocional. Capacidad para trabajar largas jornadas laborales.

3.2.4 **Conocimientos.**

- **Utilizar la tecnología:** Este es un punto de vital importancia, ya que el centro comercial maneja información en programas computarizados y continuamente está actualizando su tecnología y necesita de personal con bases para utilizarla.
- **Saber Negociar:** Poseer conocimientos sobre negociación, ya que para el centro comercial, este es un tema de suma importancia. Sobre todo porque la empresa se dedica a la comercialización de bienes.
- **Polifuncionalidad:** Este es uno de los rasgos que el trabajador del centro comercial debe poseer con mayor intensidad. El trabajador debe estar capacitado para laborar en cualquier segmento de la empresa, y saber llevar a cabo las tareas que se le exijan o se le presenten en algún momento determinado. La polifuncionalidad se define también, como la disposición a realizar un trabajo que no esté específicamente definido dentro de sus responsabilidades.
- **Conocer a la Empresa en Forma Interna y Externa:** En la forma interna el trabajador debe conocer e interactuar con las personas, debe

conocer también las estrategias empresariales, la misión y visión de la empresa, y la estructura en sí. En forma externa, debe saber lo que el cliente necesita y busca. También estar actualizados con las exigencias del mercado actual.

3.2.4.1 Políticas para el centro comercial a nivel empresa.

- ❖ Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es la comercialización y satisfacción del cliente.
- ❖ El centro comercial otorgara a sus empleadores un ambiente adecuado y propicio para ejercer su trabajo y los sueldos serán justos y se cumplirá con todas las obligaciones para su talento humano.
- ❖ Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.
- ❖ Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter poli funcional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.
- ❖ Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- ❖ Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.
- ❖ Mantener una sesión mensual documentada de trabajo de cada departamento, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.
- ❖ Difundir permanentemente la gestión de la empresa en forma interna y externa.
- ❖ Generar una comunicación clara con todos nuestros empleados para impulsar el entendimiento y la aplicación de la política.

3.2.4.1.1 Información y Comunicación.

Es de vital importancia en la organización la comunicación ya que con esto el personal conocerá cuales son las actividades a realizarse se evitara inconvenientes y se ahorrara tiempo y recursos.

De nada sirven las políticas, metas u objetivos planteados por la empresa; si estos no son **comunicadas** y **comprendidas** por todos los integrantes de la empresa.

Comprendidas significa que cada empleado es capaz de describir, con sus propias palabras, de qué manera su trabajo contribuye al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Comunicadas que el mensaje o información generado llegue a su o sus receptores, para la correcta utilización de esta información.

Políticas de comunicación para la Playa Mega Store:

- El mensaje se originara en un integrante de un determinado nivel jerárquico y de este será responsabilidad el dar a conocer a sus receptores ya sea mediante memorandos, cartas, repostes, etc... }
- La empresa establece al gerente como la persona portavoz de la información creada en la institución; este será el responsable de la difusión en la organización.
- Los receptores de la información comunicada por el gerente deberán difundirla y cumplirla.
- El medio de comunicación oficial de la empresa será el correo electrónico.
- El medio de información inmediata y solamente para casos necesarios, será el teléfono celular.
- Se generaran reuniones trimestralmente entre los jefes de departamentos y áreas y la persona que así lo amerite la organización para tratar sobre la operatividad de la empresa.
- La administración deberá colocar un mural a la entrada del centro comercial y aquí se informaran promociones, rifas, descuentos y nuevos productos a los clientes.

3.2.4.2 Objetivos, Políticas, Procedimientos y Flujo grama para el Centro Comercial:

3.2.4.2.1 Departamento de Compras.

Centro Comercial la “Playa Megastore”		
	Procedimiento	PT-MP-C. 01
	Compras y Pago de Mercadería	Fecha: Junio 2013
Responsable: Departamento de Compras		
General.		
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar mediante este manual políticas, principios y procedimientos que permitan que las operaciones de adquisición de bienes y servicios necesarios para el buen funcionamiento de la empresa se lo haga bajo criterios de eficiencia y eficacia que colabore en la generación de utilidades en base a la reducción de costos, siempre respetando la calidad de los productos ofrecidos 		
Específicos.		
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar pautas para la Investigación, evaluación y selección de proveedores y precios. • Brindar pautas que mejore las actividades Comerciales. • Brindar patrones que guíen la elaboración, emisión, envío y seguimiento de órdenes de compra • Brindar pautas que aseguren la calidad en la mercadería que se adquieran para la venta en el centro comercial. • Brindar procedimientos que establezcan los niveles de autorización para la compra 		
Políticas		
<ul style="list-style-type: none"> • Se mantendrá una base de datos con información actualizada sobre inventarios de los productos comercializados por la empresa. • Los stocks mínimos y máximos de las existencias de bienes que comercializa y consume la empresa se considerara en función de los niveles de rotación de cada ítem. • Semanalmente se realizara constataciones físicas de las existencias y conciliara con los mayores de la cuenta de inventarios. • Toda adquisición deberá contener un informe del análisis de la necesidad de compra. • La necesidad de compra de la mercadería solicitada se lo hará según la afectación que tenga en los procesos de la empresa, en la rotación de dichos productos y en la distancia de procedencia de estos bienes o 		

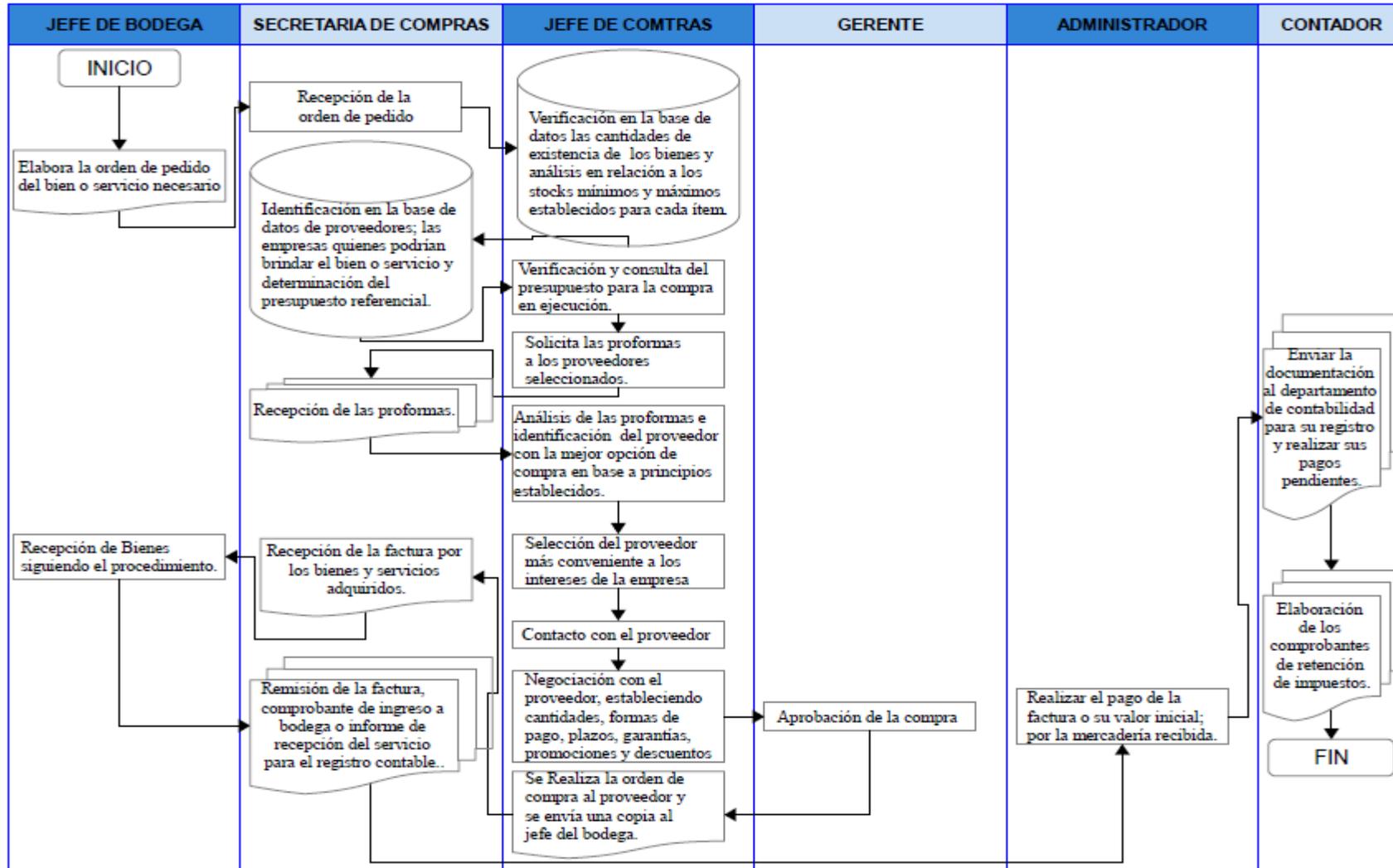
servicios.

- Mantener una base de datos actualizada mensualmente, que contenga información de los proveedores sobre precios y mercadería ofertada y tiempos de entrega.
- Todo proceso de adquisición deberá iniciarse con la orden de pedido y esta deberá estar abalizada por el departamento de manejo y control de inventarios.
- Previa a la adquisición la compra deberá contar con el presupuesto correspondiente.
- En las compras o adquisiciones cuyo valor supere los 2000, se deberán cotizar por lo menos a 3 proveedores.
- La negociación y contacto con proveedores estará a cargo del jefe de compras.
- Se tratara de obtener descuentos por pronto pago y por volumen en los bienes o servicios a ser adquiridos.
- Todos los productos adquiridos deberán contar con garantía de uso.
- La solicitud de proformas y cotizaciones a proveedores de bienes o servicios, la realizara el jefe de compras.
- Las proformas de cotización, deberán ser receptadas máximo en 3 días.
- El análisis y selección del proveedor la realizara el jefe de compras.
- Se adjudicara la proforma que sea la más beneficiosa para la empresa, considerando los principios de calidad de los productos, tiempo de entrega, garantías, precio y formas de pago.
- Toda información sobre cotizaciones se manejara única y exclusivamente por los miembros del personal de compras.
- Toda adquisición deberá ser aprobada por el gerente general de la empresa.
- La orden de compra, será emitida por el jefe de compras.
- Semanalmente se informara a la administración sobre las compras realizadas por la empresa.
- El proveedor que no cumpla con las condiciones convenidas al momento de negociar, se le cancelara la compra.
- En caso de incumplimiento por parte del proveedor adjudicado para la compra se cancelará la orden de compra y se le adjudicara al proveedor que haya obtenido el segundo lugar en el cuadro comparativo de cotizaciones siempre y cuando sea competitivo y beneficioso para la empresa.
- Previo al pago de las obligaciones por compra de bienes y servicios, deberá presentares mínimo la siguiente documentación: factura, contrato de compra, comprobante de ingreso a bodega e informe de validación del servicio en caso de ser necesario.
- Los días jueves el secretario de compras analizara los pagos vencidos a la fecha, y le pasara un informe al administrador para que este prepare su pago.
- Los pagos se los realizara mediante cheque firmado por el gerente.
- Los días viernes se realizara los pagos pendientes a los proveedores.

Indicadores de Gestión.		
<ul style="list-style-type: none">• Número de procesos de compras iniciadas en el año para el número de compras realmente ejecutadas.• Cantidad de pedidos rechazados en el año para cantidad total de órdenes de compra solicitadas.• Cantidad de productos con defecto en el año para la cantidad de productos adquiridos.		
Emisión:	Realizado por:	
Junio 2013	Byron Páramo	

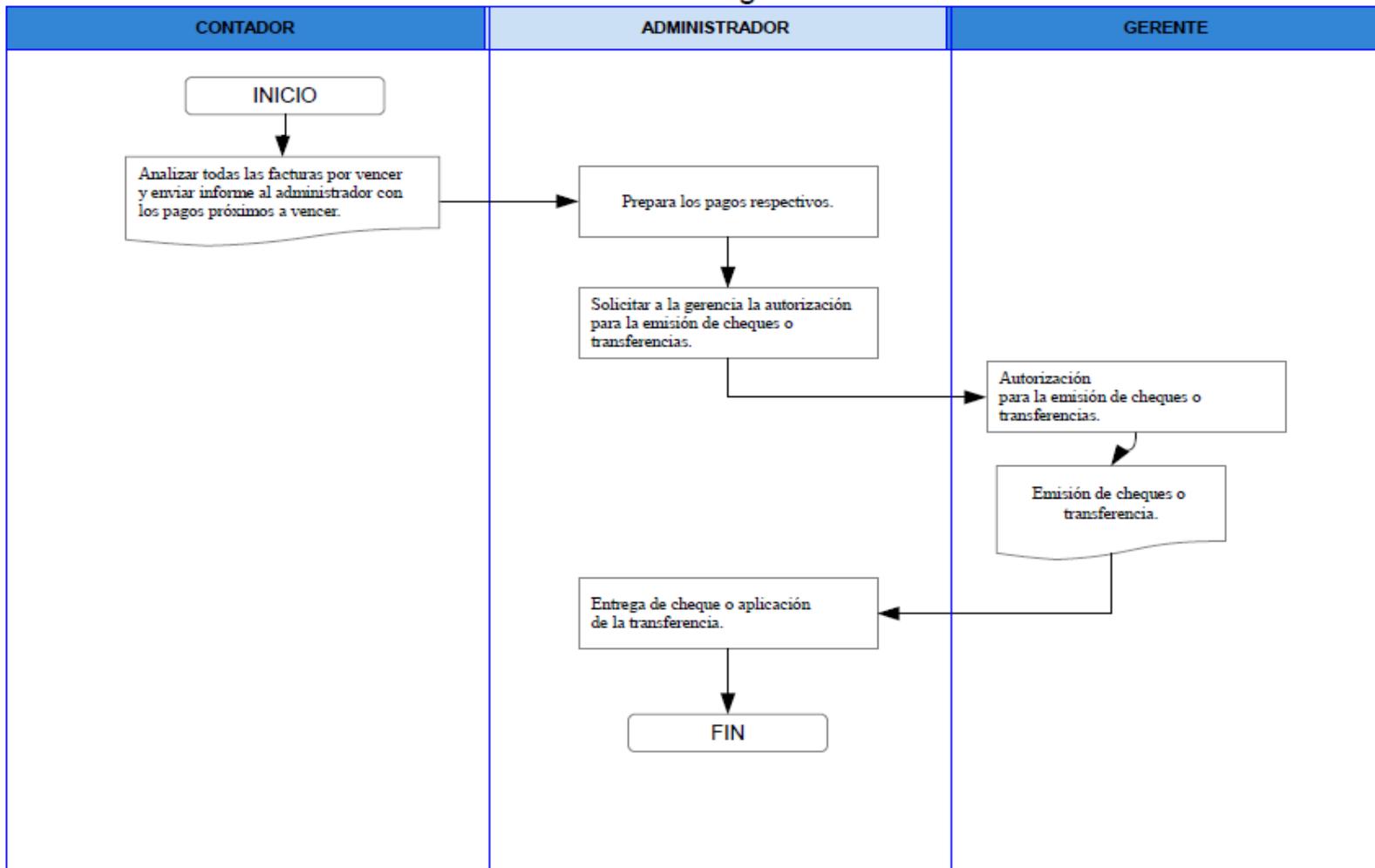
Centro Comercial la “Playa Megastore”			
		Compras y abastecimiento centro comercial	PT-MP-C. 01
			Fecha: Junio 2013
Responsable: Departamento de Compras			
Descripción de actividades			
Nº Actividad	Responsable	Actividad	Doc. Trabajo/ Observación
1	Jefe de Bodega	Elabora la orden de pedido del bien o servicio necesario	Documento
2	Secretaria Compras	Recepción de la orden de pedido	Documento
3	Jefe de Compras	Verificación en la base de datos las cantidades de existencia de los bienes y análisis en relación a los stocks mínimos y máximos establecidos para cada ítem.	Base de datos
4	Secretaria Compras	Identificación en la base de datos de proveedores; las empresas quienes podrían brindar el bien o servicio y determinación del presupuesto referencial	Base de datos
5	Jefe de Compras	Verificación y consulta del presupuesto para la compra en ejecución	-
6	Jefe de compras	Solicita las proformas a los proveedores seleccionados	Email / Teléfono
7	Secretaria de Compras	Recepción de las proformas.	Documentos
8	Jefe de Compras	Análisis de las proformas e identificación del proveedor con la mejor opción de compra en base a principios establecidos.	-
9	Jefe de Compras	Selección del proveedor más conveniente a los intereses de la empresa	-
10	Jefe de Compras	Contacto con el proveedor	-
11	Jefe de Compras	Negociación con el proveedor, estableciendo cantidades, formas de pago, plazos, garantías, promociones y descuentos	Documento
12	Gerente	Aprobación de la compra	-
13	Jefe de compras	Se Realiza la orden de compra al proveedor y se envía una copia al jefe del bodega.	Documento
14	Secretaria Compras	Recepción de la factura por los bienes y servicios adquiridos	Documento
15	Jefe de Bodega	Recepción de Bienes siguiendo el procedimiento.	-
16	Secretaria Compras	Remisión de la factura, comprobante de ingreso a bodega o informe de recepción del servicio para el registro contable.	Documento
17	Administrador	Realizar el pago de la factura o su valor inicial; por la mercadería recibida.	-
18	Contador	Enviar la documentación al departamento de contabilidad para su registro y realizar sus pagos pendientes	Documento
19	Contador	Elaboración de los comprobantes de retención de impuestos.	Documento
20		FIN	
Emisión:		Realizado por:	
Junio 2013		Byron Páramo	

Procedimiento: Compras



		Pagos	PT-MP-C. 01
			Fecha: Junio 2013
Responsable: Departamento de Compras			
Descripción de actividades			
1	Contador	Analizar todas las facturas por vencer y enviar informe al administrador con los pagos próximos a vencer	Documento
2	Administrador	Preparar los pagos respectivos.	-
3	Administrador	Solicitar a la gerencia la autorización para la emisión de cheques o transferencias.	-
4	Gerente	Autorización para la emisión de cheque o transferencia.	-
5	Gerente	Emisión de cheques o transferencia.	Documento
6	Administrador	Entrega de cheque o aplicación de la transferencia	-
7		FIN	
Emisión:		Realizado por:	
Junio 2013		Byron Páramo	

Procedimiento: Pagos



3.2.4.2.2 Departamento de Ventas.

Centro Comercial la “Playa Megastore”		
	Procedimiento	PT-MP-C. 01
	Ventas y Cobros de Mercadería	Fecha: Junio 2013
Responsable: Departamento de Ventas		
Objetivos.		
General.		
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar políticas y procedimientos de venta que permitan alcanzar en forma eficiente y eficaz las metas propuestas por el área de comercialización 		
Específicos.		
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar pautas que ayuden a optimizar las actividades de ventas. • Establecer políticas y procedimientos para la publicidad y promoción de ventas • Establecer políticas para el establecimiento de ventas de crédito. • Brindar patrones que nos permitan mantener productos de calidad • Guiar la labor del personal y empresa en busca de la satisfacción del cliente. 		
Políticas		
<ul style="list-style-type: none"> • Semanalmente la Supervisora de ventas, controlara que las vitrinas estén en orden y los productos necesarios para su exhibición. • Las áreas de exhibición de productos deberán mantenerse en forma limpia y ordenada. • Atención a los clientes y potenciales clientes de manera cordial y respetuosa. • La selección del medio o medios para publicidad será responsabilidad del administrador. • El cumplimiento de los horarios, tiempos, fechas y demás condiciones por parte del medio publicitario, estará a cargo del supervisor de ventas. • Los productos que se anuncien deben ser legales y seguros para todos los usuarios. • En los anuncios solo deben ofrecerse productos que estén disponibles para su venta. • No se permitirá publicidad engañosa, en los diferentes medios utilizados para este efecto; que puedan dañar el nombre o reputación del centro comercial. • Las ofertas y promociones serán del conocimiento de todo el personal de 		

ventas para su correcta aplicación.

- La empresa mantendrá formularios para el registro de clientes
- Previo a la autorización de un crédito a clientes, estos deberán presentar y cumplir los siguientes requisitos: cédula de identidad, certificado de votación, comprobante de pago de servicios básicos, certificado de ingresos y documentos que demuestren su situación patrimonial; historial comercial con la empresa mínimo de 6 meses, antecedentes de crédito, informes comerciales.
- Las personas que deseen realizar una compra a crédito deben estar registradas en el sistema computarizado del centro comercial.
- El supervisor de ventas autorizará el crédito a clientes para esto se basará principalmente en los requisitos para este efecto y el histórico del saldo del cliente
- Las ventas a crédito se las realizará con un respectivo interés estipulado por la administración.
- El vendedor por ningún motivo deberá utilizar o inquietarse en algún aparato celular o parecido en el momento de una negociación.
- Las ventas a crédito que superen los 500 deberán contar con un pago inicial del 65% del valor total de la factura. Y el restante se diferirá a pagos mensuales.
- Las ventas a crédito se podrán diferir hasta 12 meses plazos según el monto de la compra.
- El monto de los pagos a crédito no deberán superar los 3000.
- Las mercaderías que tengan fallas por ningún motivo serán vendidas.
- Las mercaderías que superen los 4 meses de estancamiento se tomara en cuenta para una feria de saldos; esto será comunicado al administrador para su análisis y aceptación.
- El personal deberá ser capacitado permanentemente acerca de las características, beneficios y demás particularidades que dispongan los productos.
- Todo producto que se venda dispondrá de una garantía de 6 meses.
- Para el cumplimiento de garantías el centro comercial maneja lapsos de tiempos con un mínimo de 10 días y un máximo de 2 meses.
- Para el cumplimiento de la garantía, el bien deberá recibirse junto con la factura y sin ninguna especie de golpe o evidencia que demuestre el mal uso que se ha dado al mismo.
- Solamente en caja se recibirá los cobros en efectivo producto de las ventas efectuadas por la empresa.
- En toda transacción que se realice, el cajero será el responsable de emitir y entregar el comprobante de venta.
- El vendedor que efectuó la negociación con el cliente será el encargado del despacho y comprobación del funcionamiento de la mercadería vendida
- Solamente en el Centro comercial y en los horarios de labor, se puede realizar la venta de los bienes que esta comercialice.
- La inspección de las facturas para confirmar su autorización e información adecuada respecto a cliente, productos, cantidades, crédito y precios, la realizará el jefe de ventas.
- El centro comercial mantendrá un registro informático de facturas emitidas (libro de ventas) la cual contenga: código de cliente, nombre del cliente,

ruc o cedula del cliente, dirección de domicilio, teléfono, número de factura, fecha de factura, importe de la factura.

- Una vez retirados los productos del centro comercial, el uso y manejo de los mismos son de entera responsabilidad del cliente o comprador.
- Toda devolución de mercaderías que comercializa el centro comercial será aceptado previa la autorización del supervisor de ventas.
- El Jefe de Ventas, mensualmente conciliará y revisará las cuentas por cobrar, confirmando sus saldos y determinará diferencias y los saldos vencidos.
- Los cobros generados por las ventas realizadas se las recibirá en cajas en un horario de 9 AM a 7 PM.
- La empresa realizará diariamente al terminar la jornada de labor, arqueo de caja en presencia del administrador.
- Las ventas que tengan atrasos en sus cobros de 5 y 120 días se comunicarán al cliente mediante una llamada y se pedirá la cancelación de sus valores correspondientes.
- Las ventas con atrasos en sus cobros de más de 120 días se las comunicará al cliente, realizando una visita a su lugar de trabajo o residencia; solicitando la cancelación de sus valores correspondientes al crédito otorgado.
- La empresa tomará procedimiento judicial para sus ventas a crédito; cuando el cliente sobrepase los 180 días en su pago y la negociación de este en las comunicaciones echas con anterioridad.
- El jefe de ventas será el responsable de reunir toda la información necesaria para el procedimiento judicial.
- El gerente como representante de la empresa será el encargado de ejecutar los procedimientos judiciales que deba afrontar la empresa.
- El supervisor de esta área deberá realizar una supervisión física de calidad en el trabajo que se realiza periódicamente en esta área.
- Se realizará arqueo de caja diarios en presencia del administrador del centro comercial.

Indicadores de Gestión.

- Número de ventas realizadas en el año para el número de ventas planificadas.
- Número de Facturas emitidas con errores en el año para en número de facturas emitidas.
- Valor cobrado de las ventas a crédito en el año para el valor total de cuentas por cobrar.

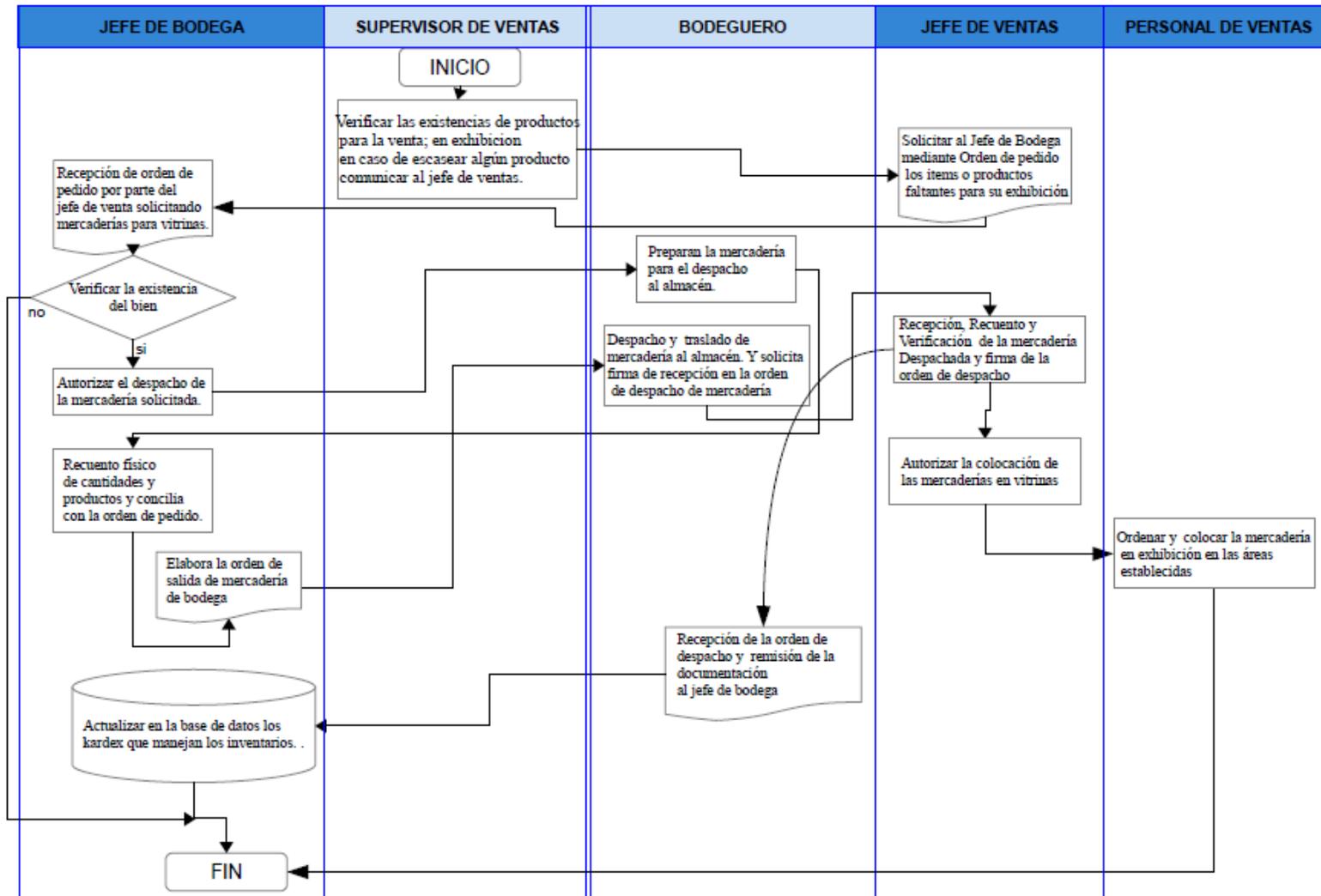
Emisión:	Realizado por:	
Junio 2013	Byron Páramo	

Centro Comercial la “Playa Megastore”			
	Abastecimiento del almacén	PT-MP-C. 01	
		Fecha: Junio 2013	
Responsable: Departamento de Ventas			
Descripción de actividades			
Nº Actividad	Responsable	Actividad	Doc. Trabajo/ Observación
1	Supervisor de Ventas	Verificar las existencias de productos para la venta, en exhibición; en caso de escasear algún producto comunicar al jefe de ventas.	Inspección Física
2	Jefe de Ventas	Solicitar al jefe de bodega mediante orden de pedido los ítems o productos faltantes para su exhibición.	Documento
3	Jefe de Bodega	Recepción de orden de pedido por parte del jefe de ventas solicitando mercaderías para vitrinas	Documento.
4	Jefe de Bodega	Verificar la existencia del bien su paso 5; caso contrario FIN	-
5	Jefe de Bodega	Autorizar el despacho de la mercadería solicitada	-
6	Bodeguero	Preparan la mercadería para el despacho al almacén.	-
7	Jefe de Bodega	Recuento físico de cantidades y productos y concilia con la orden de pedido.	-
8	Jefe de Bodega	Elabora la orden de salida de mercadería de bodega.	Documento.
9	Bodeguero	Despacho y traslado de mercadería al almacén. Y solicita firma de recepción en la orden de despacho de mercadería.	-
10	Jefe de Ventas	Recepción, recuento y verificación de la mercadería despachada y firma de la orden de	Documento

		despacho.	
		Departamento de Compras seguir paso 11; departamento de Manejo y control de inventarios seguir paso 14	
11	Bodeguero	Recepción de la orden de despacho y remisión de la documentación al jefe de bodega	Documento
12	Jefe de Bodega	Actualizar en la base de datos los kardex que manejan los inventarios	Base de Datos
13	FIN		
14	Jefe de Ventas	Autorizar la colocación de las mercaderías en vitrinas	-
15	Personal Ventas	Ordenar y colocar la mercadería en exhibición en las áreas establecidas del centro comercial.	.
16	FIN		

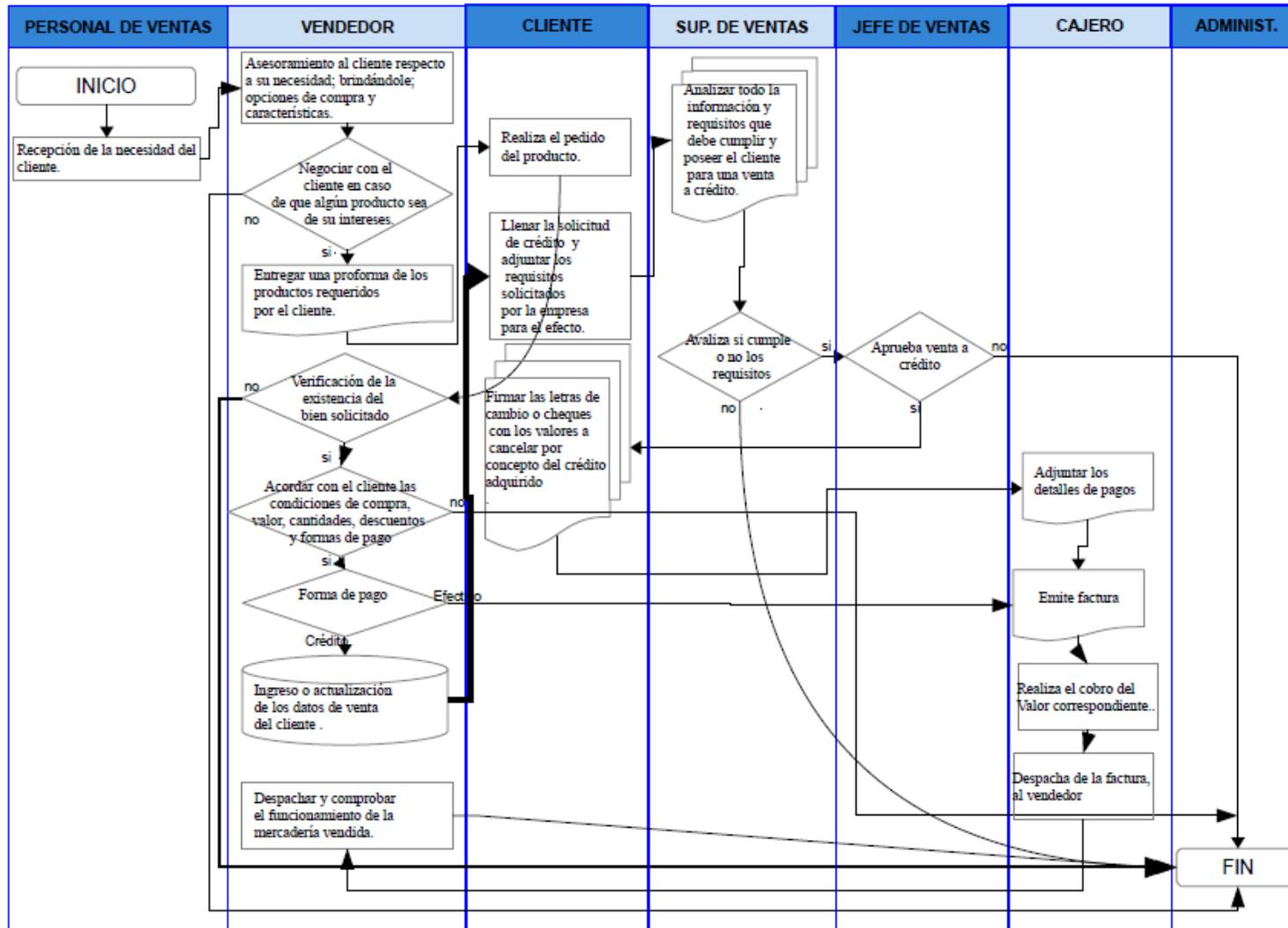
Emisión:	Realizado por:	
Junio 2013	Byron Páramo	

Procedimiento: Abastecimiento Almacén



Centro Comercial la "Playa Megastore"			
		Ventas y Autorización	PT-MP-C. 01
		Créditos Clientes	Fecha: Junio 2013
Responsable: Departamento de Ventas			
Descripción de actividades			
Nº Actividad	Responsable	Actividad	Doc. Trabajo/ Observación
1	Personal de ventas	Recepción de la necesidad del cliente	-
2	Vendedor	Asesoramiento al cliente respecto a su necesidad; brindándole opciones de compra y características.	-
3	Vendedor	Negociar con el cliente en caso de que algún producto le interese al cliente.	-
4	Vendedor	Entregar una proforma del producto o productos requeridos por el cliente.	Documento
5	Cliente	Realiza el pedido del producto.	Documento
6	Vendedor	Verificación de la existencia del bien solicitado	-
7	Vendedor	Acordar con el cliente las condiciones de compra, valor, cantidades, descuentos.	-
8	Vendedor	Si la compra es a crédito seguir paso 9 y si fuere pago en efectivo seguir paso 16	-
9	Vendedor	Ingreso o actualización de los datos de venta del cliente.	Base de Datos
10	Cliente	Llenar la solicitud de crédito y adjuntar los requisitos solicitados por la empresa para este efecto.	Documento
11	Supervisor de Ventas	Analizar todo la información y requisitos que debe cumplir y poseer el cliente para una venta a crédito.	Documentos
12	Supervisor de Ventas	Avalización si cumple o no los requisitos e informa al jefe de ventas.	-
13	Jefe de Ventas	Aprueba o niega venta a crédito al cliente.	-
14	Cliente	Firmar las letras de cambio o cheques con los valores a cancelar por concepto del crédito adquirido.	Documentos
15	Cajero	Adjuntar los detalles de pagos.	Documento
16	Cajero	Emite factura	Documento
17	Cajero	Realiza el cobro del valor correspondiente	-
18	Cajero	Despacha la factura al vendedor	Documento
19	Vendedor	Despachar y comprobar el funcionamiento de la mercadería vendida	
20		FIN	-
Emisión:		Realizado por:	
Junio 2013		Byron Páramo	

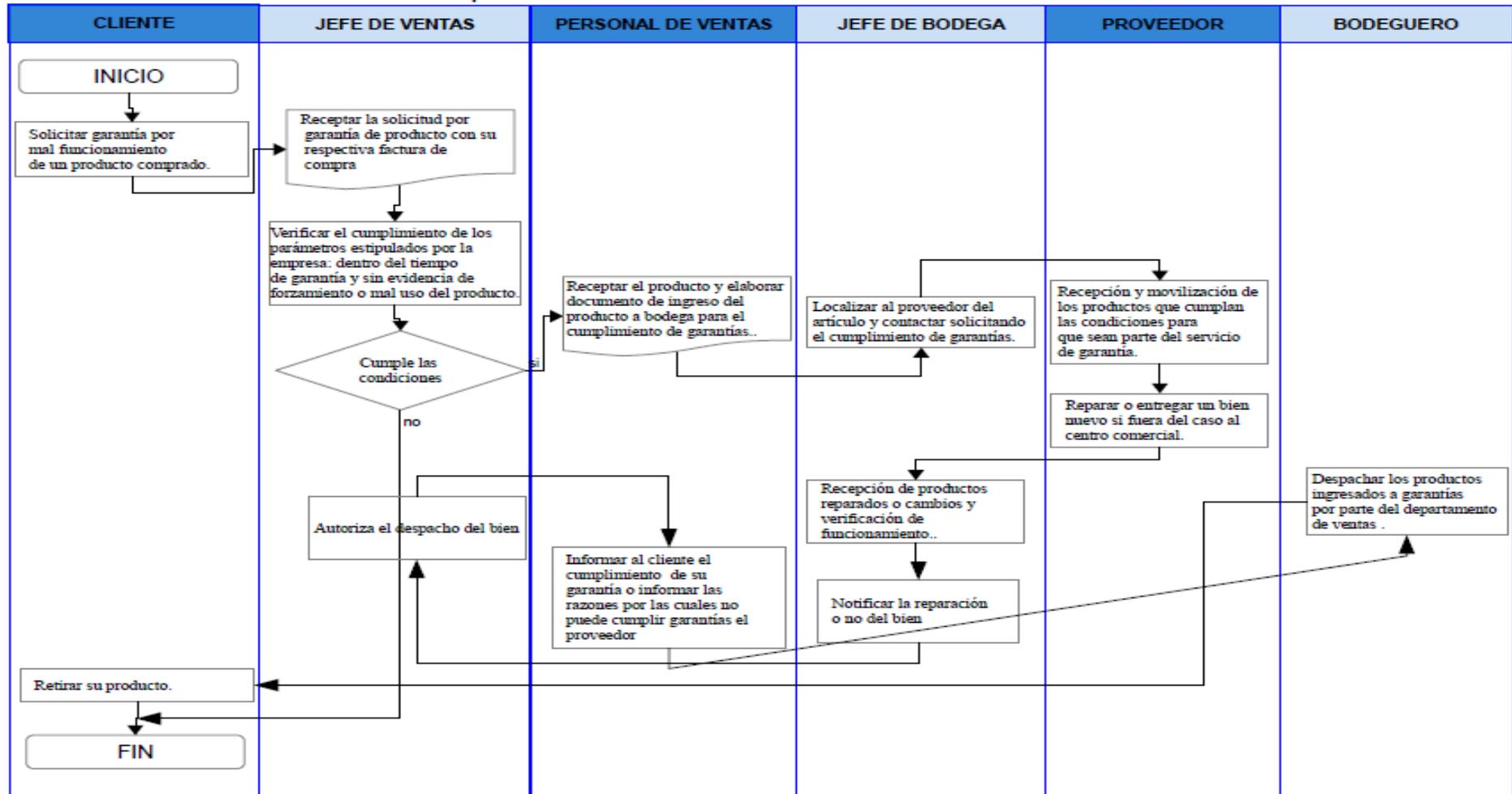
Procedimiento: Ventas



Centro Comercial la “Playa Megastore”			
		Ejecución de garantías en mercadería venta	PT-MP-C. 01
			Fecha: Junio 2013
Responsable: Departamento de Ventas			
Descripción de actividades			
Nº Actividad	Responsable	Actividad	Doc. Trabajo/ Observación
1	Cliente	Solicitar garantía por mal funcionamiento de un producto comprado.	-
2	Jefe de Ventas	Receptar la solicitud por garantía de producto con su respectiva de factura de compra	Documento
3	Jefe de Ventas	Verificar el cumplimiento de los parámetros estipulados por la empresa: dentro del tiempo de garantía y sin evidencia de forzamiento o mal uso del producto.	Inspección y observación física
4	Jefe de Ventas	Si cumple las condiciones seguir paso 5 caso contrario FIN	-
5	Personal de Ventas	Receptar el producto y elaborar documento de ingreso del producto a bodega para el cumplimiento de garantías.	Documento Características y observaciones al momento de ingresar producto
6	Jefe de Bodega	Localizar al proveedor del artículo y contactar solicitando el cumplimiento de garantías.	Llamada telefónica
7	Proveedor	Recepción y movilización de los productos que cumplan las condiciones para que sean parte del servicio de garantía.	-
8	Proveedor	Reparar o entregar un bien nuevo si fuera del caso al centro comercial	-
9	Jefe de Bodega	Recepción de productos reparados o cambios y verificación de funcionamiento.	-
10	Jefe de Bodega	Notificar la reparación o no del bien.	-
11	Jefe de Ventas	Autoriza el despacho del bien.	-
12	Personal de Ventas	Informar al cliente el cumplimiento de su garantía o informar las razones por las cuales no puede cumplir garantía el proveedor	-
13	Bodeguero	Despachar los productos ingresados a garantías por parte del departamento de ventas.	-
14	Cliente	Retirar su producto	-

15		FIN	
Emisión:		Realizado por:	
Junio 2013		Byron Páramo	

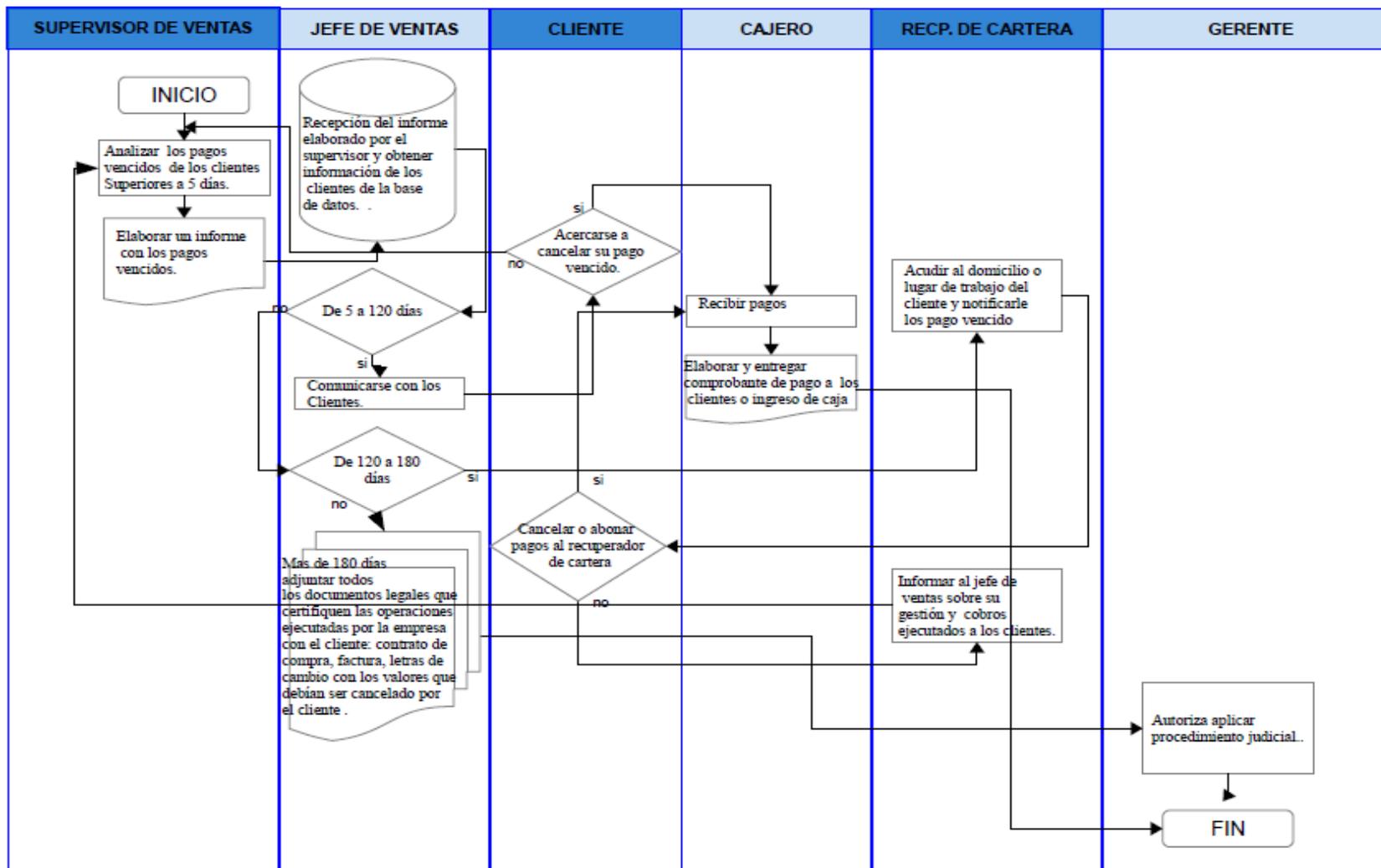
Procedimiento: Cumplimiento de Garantías



Centro Comercial la “Playa Megastore”		
	Recuperación de Cartera	PT-MP-C. 01
		Fecha: Junio 2013
Responsable: Departamento de Ventas		
Descripción de actividades		

Emisión:		Realizado por:	
N° Actividad	Responsable	Actividad	Observación
1	Supervisor de Ventas	Analizar los pagos vencidos de los clientes superiores a 5 días.	-
2	Supervisor de Ventas	Elaborar un informe con los pagos vencidos	Documento
3	Jefe de Ventas	Recepción del informe elaborado por el supervisor y obtener información de los clientes de la base de datos	Base de Datos
4	Jefe de Ventas	Cuyos pagos de clientes que estén atrasados desde los 5 a 120 días seguir paso 5; caso contrario seguir paso 9.	-
5	Jefe de Ventas	Comunicarse con los cliente	Llamada telefónica
6	Cliente	Acercarse a cancelar su pago vencido seguir paso 7 y si el cliente se negase a cancelar sus pagos seguir paso 1	-
7	Cajero	Recibir pagos	-
8	Cajero	Elaborar y entregar comprobante de pago a los clientes o ingreso de caja.	Documento
9	Jefe de Ventas	Cuyos pagos de clientes que estén atrasados desde los 120 a 180 días seguir paso 10; caso contrario seguir paso 15.	-
10	Recuperador de Cartera	Acudir al domicilio o lugar de trabajo del cliente y notificarle los pagos vencidos	-
11	Cliente	Acercarse a cancelar o abonar sus pagos vencidos seguir paso 12 y si el cliente se negase a cancelar sus pagos seguir paso 14	-
12	Cajero	Recibir pagos	-
13	Cajero	Elaborar y entregar comprobante de pago a los clientes o ingreso de caja.	
14	Recuperador de Cartera	Informar al jefe de Ventas sobre su gestión y cobros ejecutados a los clientes luego volver al paso 1.	-
15	Jefe de Ventas	Pagos de clientes que estén atrasados por más de 180 días adjuntar los documentos legales que certifiquen las operaciones ejecutadas con el cliente: contrato de compra, factura, letras de cambio o cheques con los valores que deben ser cancelados por el cliente	Documentos.
16	Gerente	Autorizar aplicar procedimiento judicial.	-
17		FIN	
Junio 2013		Byron Páramo	

Procedimiento: Cobros



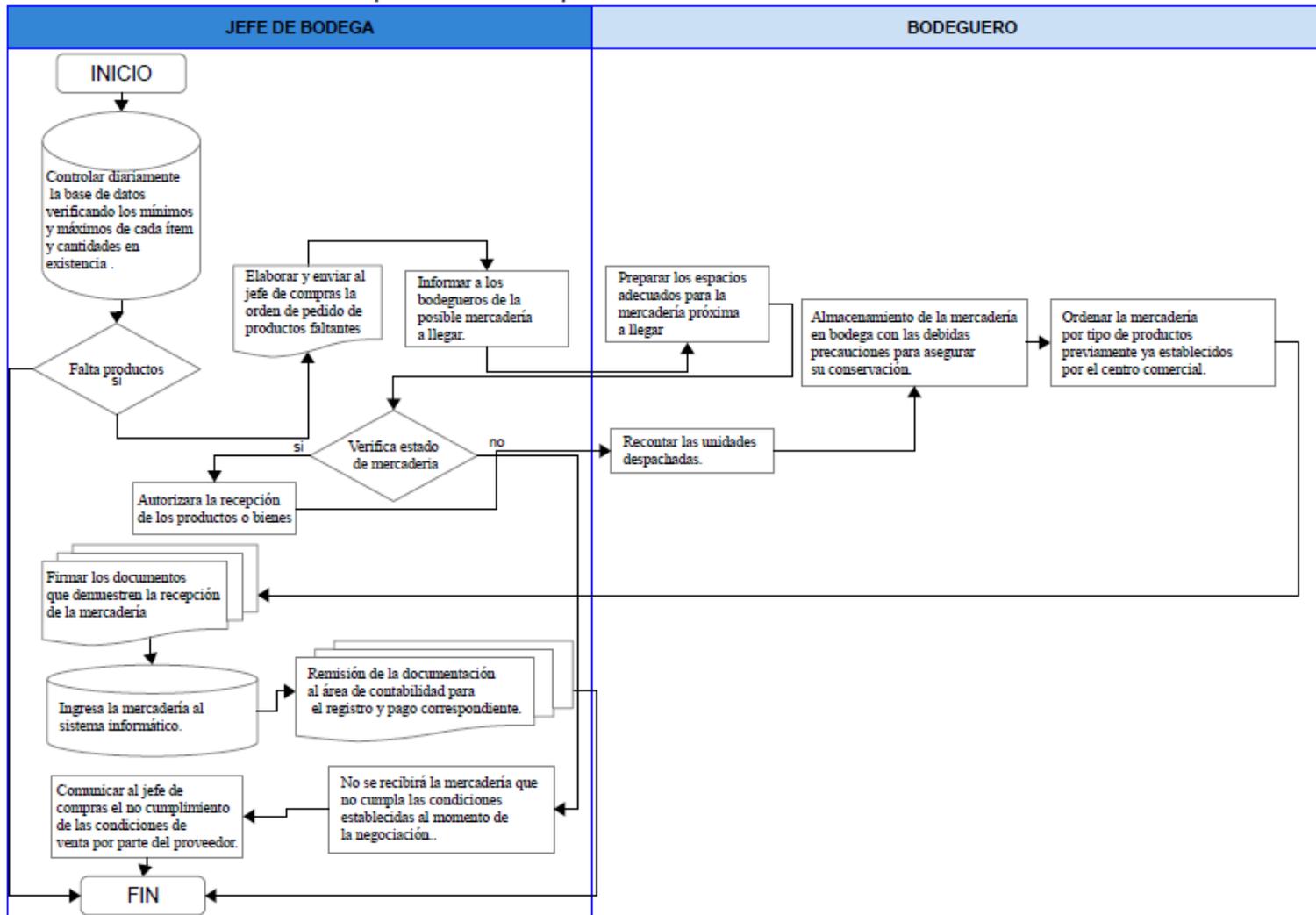
3.2.4.2.3 Departamento de Manejo y Control de Inventarios.

Centro Comercial la “Playa Megastore”		
	Procedimiento	PT-MP-C. 01
	Recepción, Almacenamiento de mercaderías.	Fecha: Junio 2013
Responsable: Departamento de Manejo y control de inventarios		
Objetivos.		
General.		
<ul style="list-style-type: none"> • Mediante el presente manual brindaremos políticas que colaboren al centro comercial a mejorar los procesos realizados en el área de manejo y control de inventarios brindando eficiencia en la operatividad promoviendo así el desarrollo del centro comercial 		
Específicos.		
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar patrones que guíen los diferentes procedimientos y procesos ejecutados en este departamento. • Brindar políticas que permitan evitar la duplicidad de tareas ejecutados por el personal de este departamento. • Brindar pautas que ayuden a mantener abastecido los inventarios de la empresa. • Garantizar la conservación de los productos que vende la empresa. 		
Políticas		
<ul style="list-style-type: none"> • Se controlara diariamente la base de datos de inventarios en cuanto a cantidades existentes y sus niveles mínimos y máximos garantizando así el abastecimiento a la empresa. • Analizar la base de datos mediante estos parámetros: según la afectación que tenga en los procesos de la empresa, en la rotación de dichos productos y en la distancia de procedencia de estos bienes o servicios. Logrando así conocer exactamente cuánto tiempo dura un proceso de compra desde el inicio de la negociación hasta la recepción en bodega. • Se realizara trimestralmente inventarios físicos de los productos. • Para iniciar el proceso de compra se enviara al jefe de compras; una orden de pedido abalizada por el jefe de este departamento. • La recepción de las mercaderías para la comercialización la autorizara el jefe de bodega. • No se recibirá mercancías en bodega de los proveedores que no vengán acompañados de su factura original y la aprobación del jefe de compras autorizando su recepción correspondiente. • El almacenamiento de los pedidos se lo realizara directamente en bodega. • En el almacenaje de mercaderías se deberá tomar las precauciones necesarias efectuadas por los proveedores para conservación de los bienes. • Los productos deberán tener siempre el stock convenientemente ordenado, agrupado según familias y correctamente identificado en cuanto a tipo de 		

<p>existencia, tamaño, calidad, y demás características.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El registro de mercaderías deberá ser computarizada. • Todos los movimientos físicos de materiales, productos y demás mercancías se controlan mediante órdenes de pedidos impresos, pre numerados y autorizados por el jefe de bodega. • Identificación y elaboración de un reporte mensual de stocks sin movimientos, obsoletos y dañados. • La mercadería que este por más de 4 meses estancados en bodega serán parte de una feria de saldos. • Los artículos que saldrán por concepto de promociones o sean parte de una feria de saldos deberán ser aprobados por el administrador del centro comercial. • Dar mantenimiento y servicio técnico a los artículos con daños que estén al alcance del personal de esta área. 		
<p>Indicadores de Gestión.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Número de procesos de órdenes de despacho de mercadería provenientes del área de compras iniciadas en el año para el número de despachos realmente ejecutados. • Cantidad de órdenes de despacho no cumplidas en el año para cantidad total de órdenes de despacho solicitadas. • Cantidad de productos deteriorados en el año para la cantidad de productos adquiridos. • Número de ventas iniciadas en el año para el número de ventas estimadas. • Número de despachos emitidos con errores en el año para en número de despachos realizados. 		
Emisión:	Realizado por:	
Junio 2013	Byron Páramo	

Centro Comercial la "Playa Megastore"			
		Procedimiento	PT-MP-C. 01
		Recepción, Almacenamiento de mercaderías.	Fecha: Junio 2013
Responsable: Manejo y Control de Inventarios			
Descripción de Inventarios			
N° Actividad	Responsable	Actividad	Doc. Trabajo/ Observación
1	Jefe de bodega	Controlar diariamente la base de datos verificando los mínimos y máximos de cada ítem y cantidades en existencia.	Base de Datos
2	Jefe de Bodega	Elaborar y enviar al jefe de compras la orden de pedido de productos faltantes	Documento
3	Jefe de Bodega	Informar a los bodegueros de la posible mercadería a llegar.	-
4	Bodegueros	Preparar los espacios adecuados para la mercadería próxima a llegar	-
5	Jefe de Bodega	Verificar estado de la mercadería: si se cumple condiciones y cantidades seguir paso 8 caso contrario seguir paso 6	Inspección física
6	Jefe de Bodega	No se recibirá la mercadería que no cumpla las condiciones establecidas al momento de la negociación	-
7	Jefe de Bodega	Comunicar al jefe de compras el no cumplimiento de las condiciones de venta por parte del proveedor.	-
8	Jefe de Bodega	Autorizar la recepción de los productos o bienes.	-
9	Bodegueros	Recontar las unidades despachadas.	-
10	Bodegueros	Almacenamiento de la mercadería en bodega con las debidas precauciones para asegurar su conservación.	-
11	Bodegueros	Ordenar la mercadería por tipo de productos previamente ya establecidos por el centro comercial	-
12	Jefe de Bodega	Firmar los documentos que demuestren la recepción de la mercadería	Documentos
13	Jefe de Bodega	Ingresa la mercadería al sistema informático	Base de Datos
14	Jefe de Bodega	Remisión de la documentación al área de contabilidad para el registro y pago correspondiente.	Documentos
15		FIN	
Emisión:		Realizado por:	
Junio 2013		Byron Páramo	

Procedimiento: Recepción de Compras



Capítulo 4:

Evaluación a la gestión operativa.

4 Análisis.

4.1. Análisis operativo centro comercial la “PLAYA MEGASTORE”.

4.1.1 Análisis Operativo

La “PLAYA MEGASTORE”

En el presente capítulo se hace referencia al análisis de los procesos y actividades operativas realizadas en el centro comercial la “PLAYA MEGASTORE”, obteniéndose como resultados las siguientes situaciones:

4.1.1.1 Control interno.

Recalcaremos en primera instancia, que el centro comercial no dispone de una planificación y presupuesto que sirvan de guía para el desarrollo de sus actividades, como una herramienta de control para dar seguimiento a cada uno de sus procesos, para así determinar el nivel cumplimiento de los objetivos y metas planteadas.

A su vez la entidad no dispone de una estructura que defina las funciones y/o responsabilidades que deben cumplir los involucrados de cada una de sus áreas, por lo que realizan sus actividades más por experiencia y creatividad.

Los objetivos propuestos para la empresa no han sido difundidos de manera expresa, esto debido a la falta de un sistema de información eficaz y adecuada que permita llegar a todo el talento humano.

La entidad no ha establecido políticas o procedimientos que permitan mantener un tipo de control sobre los ingresos y egresos de mercaderías.

4.1.1.2 Componente Gastos.

En primera instancia debemos indicar que en lo que respecta a la ejecución del gasto, se determinó que no existe descrito en forma expresa los niveles de autorización para las compras de bienes y servicios; y tampoco existe restricción para el actuar del jefe de esta área, ya que libremente determina ¿Cuándo? ¿Qué producto o bien? y la ¿Cantidad? de bienes y servicios que necesitan ser comprados para su comercialización y su uso.

En el análisis de los estados financieros respecto de las compras y gastos, nos revela las siguientes circunstancias:

El total de los gastos en el 2011 es de \$ 195 031,97, y para el año 2012 representó un monto de \$ 247 595,45, lo que significó un crecimiento del 21%; situación que es

normal debido ya que al buscar incrementar el volumen de ventas el gasto tiende a incrementar.

En lo que respecta a sueldos y salarios, pasó de \$69 903,18 en el 2011 a \$80 193,79, lo que represento un crecimiento del 12%; esto debido a que se requirió de un mayor número de personal.

Otra cuenta del gasto con valor representativo es los interés bancarios con un valor del \$32 307,78 para el año 2011, y para el 2012 con el monto \$20 997,05, disminuyendo en un 59%; la existencia de este rubro tiene su origen debido al crédito adquirido ante el Banco Internacional para la edificación del centro comercial.

Los gastos incurridos en publicidad y promoción en el año 2011 fueron de \$6 193,4 invirtiéndose en el 2012 el total de \$6 587,02 incrementándose casi en un 6%; este crecimiento se originó porque el centro comercial se planteó incrementar sus ventas y para ello empleo más presencia en medios de comunicación y publicidad.

A su vez, en los gastos encontramos un valor significativo para la empresa con el nombre de perdidas con un valor monetario de 22 251,51, mismo que representa el 8% en relación al total del gasto, cabe indicar que en el 2011,este rubro no existe; la razón está dada debido a que en los departamentos de inventario y almacene, se prestaban mercadería que en su principio contenían documentación soporte pero esta no fue archivada, conciliada ni actualizada en la base de datos, situación que representa un riesgo, ya que este indicador podría estar poniendo sobre aviso sobre probables pérdidas que podrían estar ocurriendo en bodega.

En la cuenta caja disponemos de un valor monetario de \$54 351,66 en el 2011 disminuyendo este para el 2012 a \$42 931,5 con un decrecimiento del 21% que ocurrió por la adquisición de más inventario que el año pasado. La cuenta caja representa el 7% y las cuentas por cobrar representan el 77% en relación a las cuentas por pagar; lo que nos indica que la empresa no puede cubrir sus deudas en el corto plazo y depende de sus cobros a clientes para hacerlo.

4.1.1.3 Área de Ventas.

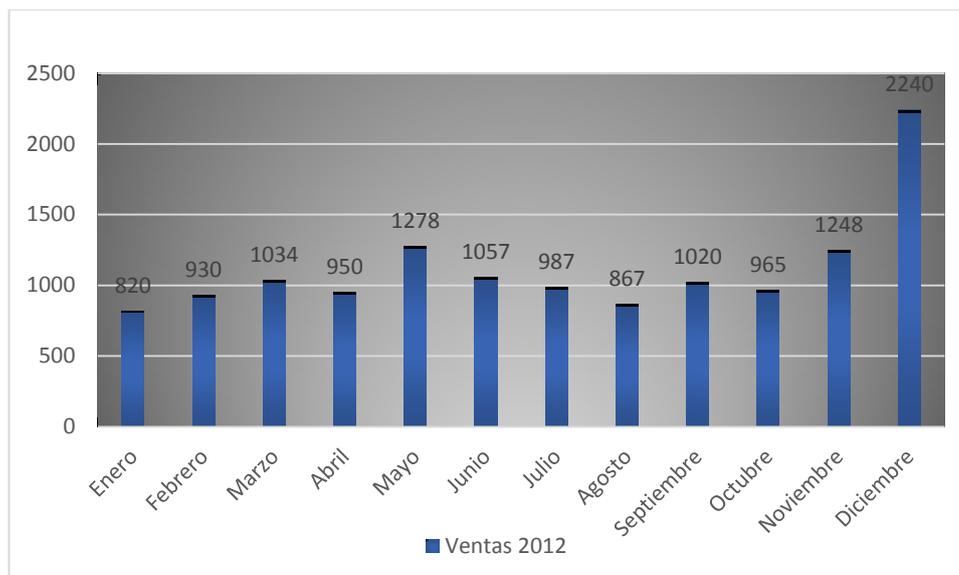
En el desarrollo de este manual con la ayuda de los cuestionarios de control interno se obtuvo un nivel de confianza del 50% por lo tanto el nivel de riesgos es alto; esto como consecuencia de la inexistencia de controles que apoyen y brinden seguridades a este departamento; se carece de lineamientos escritos para los ingresos y egresos de mercaderías del almacén.

El informe a continuación detallado se obtuvo con información de los estados financieros de la “Playa Megastore” con datos que tienen relación con el área de ventas y las circunstancias encontradas son las siguientes:

El número de procesos de ventas anuales ejecutados en el 2011 fueron de 8345; mientras que para el año 2012 son de 13396; lo que demuestra un crecimiento en los

procesos de ventas en un 38%, que monetariamente implicó un aumento en las ventas de \$132 333,03.

La tendencia de las ventas demuestra unos altos y bajos; lo que es normal en el tipo de mercado en el que se encuentra el centro comercial; esto debido a que sus ventas dependen del poder adquisitivo de las personas; encontramos entonces claramente que en diciembre obtiene su mayor volumen en procesos de ventas y es de fácil interpretación ya que es la fecha de las celebraciones navideñas.



Base de datos centro comercial

Por otra parte las cuentas por cobrar a clientes representa el 43% en relación al total del pasivo más su patrimonio; lo que nos indica que el punto fuerte del centro comercial son las ventas a crédito por lo tanto esta empresa debe enfocarse y mantener una estrategia muy efectiva de selección de clientes y de recuperación de cartera.

4.1.1.4 Área de Inventarios

Evaluated el departamento de control de inventarios nos reveló un nivel de confianza del 46%; lo que nos demuestra un nivel de riesgo alto; esto debido a lo siguiente:

Analizados los estados financieros encontramos que la cuenta inventarios tiene un alto porcentaje en la estructura del activo con un valor porcentual del 35% en relación al total del activo, este valor es normal dentro de la actividad desempeñada por la empresa que es la de comercializar bienes y productos.

El inventario para el 2012 es de \$362 210,5 creciendo en un aproximado del 59% con relación al año anterior que reflejo en su balance el valor de \$148 152,2 esto nos

demuestra que la empresa se encuentra en desarrollo; creciendo en un valor monetario del \$214 058,3.

Las deudas con proveedores incrementan para el 2012 en un 34% relacionado con su año anterior, valor que se invirtió para incrementar los inventarios.

Conclusiones.

- Toda empresa indispensablemente necesita un buen sistema de control interno ajustado a las necesidades de la misma, permitiéndole mantener una seguridad razonable de que las acciones dispuestas por la administración concuerdan con los objetivos corporativos.
- El desconocimiento y la inexistencia de un sistema de control interno en el centro comercial “Playa Megastore” ha generado dificultades y problemas en el correcto funcionamiento de los departamentos analizados en este trabajo generando pérdidas económicas por la mala utilización de los recursos.
- El centro comercial no cuenta con objetivos claros y alcanzables que sirvan de orientación y camino para el desarrollo de la empresa.
- El centro comercial actualmente carece de controles para las diferentes áreas y sus responsables de áreas tiene la total libertad de actuar cosa que no puede ser ya que deben seguir lineamientos y normas.
- La aplicación de los cuestionarios de control nos revelo una administración totalmente desordenada.
- Existen muchas debilidades en la organización de las actividades que se desarrollan dentro de bodega, careciendo de seguridades que permitan salvaguardar las mercaderías produciendo esto grandes pérdidas para la empresa.
- Para el área de compras no existe el suficiente personal para cubrir las funciones que se desempeñan en la empresa, al existir una sola persona existe sobrecarga de labor en este departamento.

Recomendaciones.

- Es necesaria la implementación del presente manual para que las actividades ejecutadas y el control de las operaciones se las realice de forma eficiente y oportuna. Debido a que este manual es una guía útil para el desarrollo de la empresa.
- Para la aplicación efectiva de los controles detallados en el manual es necesaria la difusión del mismo a cada uno de los funcionarios y el personal de las áreas involucradas con el fin de darle cumplimiento al mismo.
- El gerente deberá controlar y vigilar que este manual sea cumplido a cabalidad para obtener mejores resultados
- Las políticas y procedimiento podrán ser modificados en cualquier momento, cuando la administración concluya que dicha política o procedimiento necesita adecuaciones.
- Luego de analizar la gestión operativa de la empresa, recomiendo que la empresa seleccione muy bien a sus clientes, siguiendo las políticas en este manual dadas ya que de estos cobros a clientes dependen nuestros pagos a proveedores.
- Realizar las compras en base a los mínimos de cada ítem evitando de esta forma mantener estancado inventario con esto la empresa logra la reducción de deuda innecesaria.

Bibliografía.

- MANTILLA, Samuel, *Auditoria de información financiera*, Ecoe ediciones, Bogotá 2009.
- RODRIGUEZ, Joaquin, *Control Interno*, 2da Edición, México - Trillas 2009.
- BLANCO, Yanel, *Auditoría Integral Normas y procedimientos*, 2da Edición, Colombia.
- AGUIRRE, Juan, *Auditoría y control interno*, Imprime Inmagrag, S.L, Madrid - España 2005.
- PERDOMO, Abraham, *Fundamentos de Control Interno*, 9na Edición, Ed. Cengage Learning, 2000.
- ESTUPIÑAN, Rodrigo, *Control interno y fraudes*, 2da edición - Bogotá 2006, Eco ediciones.
- ÁLVAREZ, Martin, *Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*, 1era. edición. Panorama Editorial
- Contraloría General del Estado, Acuerdo 039CG 2009, Normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, Ecuador, 2009.

Citas Electrónicas.

- RIVERO Ariamna, p. web:
<https://www.iaia.org.ar/revistas/normaria/Normaria11.pdf>
Consultado 20 de Mayo de 2013
- ARNOLETTO Eduardo, Un aporte a la gestión pública,
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/550/La%20gestion%20operativa.htm>
Consultado 21 de Mayo de 2013
- S/a, Estrategias gerenciales: Gerencia para el emprendimiento,
www.iue.edu.co/documents/emp/comoGerenciar.pdf
Consultado 03 de Junio de 2013
- FERNÁNDEZ Adriana, 11/ 2003, p. web:
<http://www.monografias.com/trabajos59/analisis-informes-coso-coco/analisis-informes-coso-coco2.shtml#xinfococo>
Consultado 24 de Junio de 2013
- PÉREZ Pedro, Auditoría,
26/07;http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno
Consultado 02 de Julio de 2013
- CASTAÑEDA, F. Junio 2004, web:
http://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf
Consultado 20 de Julio de 2013

Anexos

Entrevistas Realizadas a los principales funcionarios del centro comercial para diagnosticar y conocer la situación actual de la empresa en las áreas aplicadas en el presente manual.

PT-E-01

Universidad Politécnica Salesiana.

Entrevista

Nº de Entrevista: 1

Fecha: 02 de Mayo del 2013

Datos Personales.

Ingeniera Marketing

Naula Rodríguez Ana Mireya

Cargo: Jefe de compras

Entrevista para conocer la situación actual de la Playa Mega Store

¿Conoce los Planes y objetivos de la empresa?

Si podría decir que si los conozco. Cabe recalcar que como departamento tenemos también objetivos.

¿Cuál es su misión dentro de este departamento?

Controlar las compras es decir que los productos lleguen en buen estado,
Investigar futuros proveedores,
Comparar lista de precios de proveedores,
Realiza contactos con proveedores,
Analiza y compra de los productos
Análisis de precios y compras en general

¿Cuál es el objetivo primordial; que desarrolla su departamento?

Brindar al cliente productos de calidad y tecnología de acuerdo a las exigencias y establecer nuevas estrategias de ventas.

¿Cuáles son las actividades que desarrolla?

Describir detalladamente su proceso.

- Recibe informe sobre stock semanalmente
- Verificación del stock existentes personalmente
- Analiza el presupuesto para adquirir
- Se haría el contacto para conocer si los costos de los productos han variado y recibir oferta del proveedor.
- Orden de pedido puede ser por correo
- Realiza listado del pedido
- Pedido en donde se acuerda el plazo, el monto y el valor total de compra.
- Todas las compras son a crédito plazo 180 días
- Recepción de mercadería
- Verificación del pedido en buen estado realmente lo que se pidió y las condiciones del producto.
- Ingresar al sistema con su respectiva factura
- Establecer precios
- Distribución a vitrinas o a bodega.

¿Existe una comunicación eficaz, entre todo el personal, participando éste de una manera real en las actividades para la consecución de objetivos y bienestar de la empresa?

La mayor parte de veces si existe contratiempos pero superables inmediatamente.

¿Se realiza en su empresa; anualmente, evaluaciones a su Gestión Operativa?

No se realiza anualmente de echo se desconoce el cumplimiento de los objetivos en el tiempo establecido. Tal vez se cumplan pero con mucha ineficiencia.

Universidad Politécnica Salesiana.

Entrevista

Nº de Entrevista: 2

Fecha: 02 de Mayo de 2013

Datos Personales.

Ingeniería en Marketing
Abraham Vladimir Sanango Jachero

Cargo: Jefe de Ventas

Entrevista para conocer la situación actual de la Playa Mega Store

¿Conoce los Planes y objetivos de la empresa?

Si conozco los objetivos de mi empresa

¿Cuál es la misión de su departamento para el logro de los objetivos de la empresa?

Asesorar al cliente y ofrecerle lo que el cliente desea
Cumplir con las exigencias y garantías de nuestros productos
Brindarle un ambiente bueno y confortable atención al cliente
Dar al mercado comodidad financiera crédito

¿Cuál es el objetivo primordial; que desarrolla su departamento?

El objetivo principal es incrementar las ventas en relación al año anterior (2012) en un 30%

¿Cuáles son las actividades que desarrolla su departamento?

Describe detalladamente el proceso que sigue para la venta de la mercadería

- Se le recibe con un afectuoso saludo y se le trata con el mayor respeto
- Consultamos que desea el cliente,
- Luego le damos a conocer el artículo dándoles algunas opciones a escoger,
- Le damos a conocer a cerca del producto sus características y beneficios,
- Se realiza la negociación, pagos, plazos,
- Se le hace la entrega en su domicilio y además de un obsequio por parte de la Playa Megastore

¿Existe una comunicación eficaz, entre todo el personal, participando éste de una manera real en las actividades para la consecución de objetivos y bienestar de la empresa?

Podría decir que tratamos que así sea. La comunicación nos ayuda al desarrollo de nuestras actividades.

¿Se realiza en su empresa; anualmente, evaluaciones a su Gestión Operativa?

No se realiza ninguna.

Universidad Politécnica Salesiana.

Entrevista

Nº de Entrevista: 3

Fecha: 02 de Mayo de 2013

Datos Personales.

Juan Patricio Zuñiga

Cargo: bodeguero

Entrevista para conocer la situación actual de la Playa Mega Store

¿Conoce los Planes y objetivos de la empresa?

Desconozco los planes pero se mi tareas ah cumplir.

¿Para el logro de los planes u objetivos se identifican claramente las actividades que su departamento debe realizarlas para el cumplimiento de los mismos?

Evitar el embodega miento innecesario de productos.

Comunicar de la carencia de ciertos productos para la venta.

Los productos deben de ser de buena calidad duraderos en el tiempo,

¿Cuál es el objetivo primordial; que desarrolla su departamento?

Mantener stock evitándose el faltante de productos para ofertar y evitar el embodega miento innecesario.

¿Cuáles son las actividades que desarrolla su departamento?

Describe detalladamente.

- Ver si se dispone de productos si existe faltarte se dirá a la supervisora
- Controlar en el sistema el inventario y verificarlo físicamente.
- Revisar el mínimo de stock.
- Se verifica que la mercadería este en buen estado en caso contrario se realiza una nota de devolución.
- Verificar si existe stock estancado para realizar una feria de saldos.

¿Existe una comunicación eficaz, entre todo el personal, participando éste de una manera real en las actividades para la consecución de objetivos y bienestar de la empresa?

No en ocasiones no me llega a tiempo la información sobre el faltante de productos en percha.

¿Se realiza en su empresa; anualmente, evaluaciones a su Gestión Operativa?

Desconozco totalmente a cerca de la existencia de evaluaciones anuales.

Información financiera del centro comercial la “Playa Megastore” utilizada para el análisis operativo.

**Balance General
Centro Comercial "La Playa Megastore"
Año 2012**

Activo		Pasivo	
Caja, Bancos	42931,5	Cuentas y doc. por pagar a proveedores	575450,97
Cuentas y doc. por Cobrar clientes	445955,12	obligaciones con instituciones financieras	177609,08
Crédito Tributario a favor del sujeto pasivo (Renta)	4866,75	Otras cuentas y documentos por pagar	13950,66
Inventario de productos terminados y mercaderías en almacén	362210,5		
		Total Pasivo Corriente	767010,71
Total Activo Corriente	855963,87		
		Total Patrimonio Neto	270493,16
Inmuebles	200000		
Vehículos, equipo de transporte y caminero móvil	30000	Total Pasivo y Patrimonio	1037503,87
Depreciación acumulada activo fijo	48460		
Total Activos fijos	181540		
Total Activos	1037503,87		

Balance General
Centro Comercial "La Playa Megastore"
Año 2011

Activo		Pasivo	
Caja, Bancos	54351,66	Cuentas y doc por pagar a proveedores	378909,21
Cuentas y doc. por Cobrar clientes	447148,1	obligaciones con instituciones financieras	276121,34
Crédito Tributario a favor del sujeto pasivo (Renta)	1052,49	Otras cuentas y documentos por pagar	12093,73
Inventario de productos terminados y mercaderías en almacén	148152,2		
		Total Pasivo Corriente	667124,28
Total Activo Corriente	650704,5		
		Total Patrimonio Neto	184680,17
Inmuebles	200000		
Vehiculos, equipo de transporte y caminero móvil	30000	Total Pasivo y Patrimonio	851804,45
Depreciacion acumulada activo fijo	28900		
Total Activos fijos	201100		
Total Activos	851804,5		

Estado de Resultados

Centro Comercial "La Playa Megastore"		
Año 2012		
Ingresos		
Ventas netas con tarifa 12%	1718040,02	93,76
Otras rentas gravadas	114296,53	6,24
Total Ingresos	1832336,55	100
Inventario Inicial	148152,2	8,09
Compras	1771255,05	96,67
Inventario Final	361310,5	19,72
Gastos		
Sueldos y Salarios	80193,79	4,38
Beneficios Sociales, Indemnizaciones	8386,23	0,46
Fondo de reserva	15272,9	0,83
Mantenimiento y reparaciones	10422,46	0,57
Honorarios Profesionales	20	0,00
combustible	5499,5	0,30
Promoción y Publicidad	6587,02	0,36
Suministros y materiales	13443,22	0,73
Transporte	3848,89	0,21
Intereses Bancarios	20997,05	1,15
Intereses pagados a terceros	8020,04	0,44
Perdidas	22251,51	1,21
Impuestos, contribuciones y otros	1245,81	0,07
depreciación no acelerada de activos fijos	19560	1,07
Servicios Públicos	11167,62	0,61
Pagos por otros servicios	7408,91	0,40
Total Costo	1558096,75	85,03
Total Gasto	247595,45	13,51
	1805692,2	98,55
Utilidad del Ejercicio	26644,35	1,45
15% Participación a trabajadores	3996,65	0,22

Estado de Resultados		
Centro Comercial "La Playa Megastore"		
Año 2011		
Ingresos		
Ventas netas con tarifa 12%	1585706,99	92,77
Otras rentas gravadas	123543,69	7,23
Total Ingresos	1709250,68	100
Inventario Inicial	352254,55	20,61
Compras	1280557,77	74,92
Inventario Final	148152,2	8,67
Gastos		
Sueldos y Salarios	69903,18	4,09
Beneficios Sociales, Indemnizaciones	9426,27	0,55
Fondo de reserva	8493,24	0,50
Honorarios Profesionales	300	0,02
combustible	4399,58	0,26
Promoción y Publicidad	6193,4	0,36
Suministros y materiales	34427,66	2,01
Transporte	549,91	0,03
Intereses Bancarios	32307,78	1,89
Intereses pagados a terceros	4385,31	0,26
Seguros y reaseguros	2072,41	0,12
Impuestos, contribuciones y otros	2723,02	0,16
depreciación no acelerada de activos fijos	14400	0,84
Servicios Públicos	3013,16	0,18
Pagos por otros servicios	2437,05	0,14
Total Costo	1484660,12	86,86
Total Gasto	195031,97	11,41
Total Costo y Gasto	1679692,09	98,27
Utilidad del Ejercicio	29558,59	1,73
15% Participación a trabajadores	4433,79	0,26

Ventas del centro comercial presentados en número de procesos de venta.

Procesos de ventas

	Ventas 2011	Ventas 2012	%
Enero	511	820	6,12
Febrero	579	930	6,94
Marzo	644	1034	7,72
Abril	592	950	7,09
Mayo	796	1278	9,54
Junio	658	1057	7,89
Julio	615	987	7,37
Agosto	540	867	6,47
Septiembre	635	1020	7,61
Octubre	601	965	7,20
Noviembre	777	1248	9,32
Diciembre	1395	2240	16,72
	8345	13396	100