

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Tesis previa a la obtención del título de: INGENIERO EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TEMA:

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN EN EL MANEJO DE
INVENTARIOS EN LA EMPRESA COSSFA S.A. COMISARIATOS
SERVICIO SOCIAL DE LAS FUERZAS ARMADAS.**

AUTORA:

VERÓNICA CRISTINA CASTELLANOS GOYES

DIRECTORA:

JASLY MARIBEL SOTO YELA

Quito, octubre del 2013

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO
DEL TRABAJO DE GRADO**

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

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

Quito, octubre del 2013

Verónica Cristina CastellanosGoyes

CC 1715117667

DEDICATORIA

El presente trabajo de tesis se lo dedico en primer lugar a las personas más importantes y que más amo en mi vida, Melany mi hija y Freddy su padre, quienes me han apoyado y acompañado a lo largo de este trabajo, los cuales fueron mi inspiración y fuerza para culminarlo.

Además, a mi madre, padre y hermanos que a pesar de las dificultades mantuvieron su apoyo en este año y medio, sin dejar de confiar que seguiré subiendo escalones en mi vida personal y profesional.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Politécnica Salesiana por contribuir en mi formación profesional otorgando las facilidades necesarias para que los estudiantes culminen sus carreras.

A mi tutora, Ing. Jasly Soto por guiarme en la elaboración del trabajo de Tesis.

Por último, a todos los profesores que a lo largo de la carrera han impartido los conocimientos necesarios para obtener el título deseado y poder ser la profesional que ellos desearon guiar.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
SISTEMA DE GESTIÓN, INVENTARIO	2
1.1. Sistema de gestión	2
1.1.1. Concepto	2
1.1.2. Importancia	2
1.1.3. Beneficios del sistema de gestión	3
1.1.4. Proceso de administración	4
1.1.5. Control interno y de gestión.....	8
1.1.5.1.Definición control interno	8
1.1.5.2.Importancia del control interno	9
1.1.5.3.Limitación del control interno	9
1.1.5.4.Componentes del control interno.....	10
1.1.5.5.Definición control de gestión	13
1.1.5.6.Proceso de control	14
1.1.5.7.Método de evaluación de control	15
1.1.5.8.Técnicas de evaluación de control.....	17
1.1.6. Balancedscorecard	19
1.1.7. Análisis situacional	20
1.1.8. Dificultad en la implantación del sistema de gestión en las empresas....	22
1.2.Inventario	23
1.2.1. Definición.....	23
1.2.2. Clasificación.....	23
1.2.3. Sistemas de Inventario	25
1.2.4. El costo	29

1.2.5. Fórmulas de cálculo del costo.....	34
1.2.6. Valor neto realizable	36
1.2.7. Métodos de control de inventario.....	37
1.2.8. Presupuesto	39
1.2.9. Lote económico.....	42
1.2.10. Deterioro	42
1.3.Donaciones	43
1.3.1. Concepto.....	43
1.3.2. Deducibilidad de las donaciones	44
CAPÍTULO II.....	46
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA COSSFA S.A.	
COMISARIATOS SERVICIO SOCIAL DE LAS FUERZAS ARMADAS.....	46
2.1.Antecedentes.....	46
2.1.1. Base Legal del Empresa	48
2.1.2. Objetivos de la Empresa	48
2.1.3. Bienes y Servicios que ofrece	49
2.2.Direccionamiento Estratégico.....	50
2.2.1. Misión	50
2.2.2. Visión	50
2.2.3. Principios y valores corporativos	51
2.2.4. Políticas Institucionales.....	51
2.3.Estructura orgánica	55
2.4.Análisis Interno.....	57
2.4.1. Clientes.....	57
2.4.2. Convenios interinstitucionales	57
2.4.3. Proveedores.....	57

2.4.4. Personal.....	58
2.4.5. Manejo de Inventarios.....	58
2.5.Análisis Externo.....	59
2.5.1. Económicos.....	59
2.5.2. Situación jurídica y política	60
2.5.3. Situación demográfica y cultural	61
2.5.4. Situación de la competencia.....	62
2.6.Matriz FODA.....	66
2.7.Vulnerabilidad	69
CAPÍTULO III	74
ANÁLISIS Y RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	74
3.1.Flujogramas y narrativas.....	74
3.2.Cuestionarios de control interno.....	92
3.3.Pruebas de recorrido	104
3.4.Pruebas de cumplimiento.....	106
3.5.Hoja de hallazgos.....	119
CAPÍTULO IV	122
DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTION EN EL MANEJO DE INVENTARIO	122
4.1.Introducción.....	122
4.2.Alcance	122
4.3.Excepciones	123
4.4.Objetivo	123
4.5.Iniciativas estratégicas	124
4.6.Presupuesto de las iniciativas estratégicas.....	128

4.7. Procesos	133
4.8. Procedimientos y políticas.....	153
4.9. Funciones de acuerdo al perfil profesional.....	189
4.10. Indicadores de gestión	205
4.11. Normativa.....	223
4.12. Glosario de términos	223
CONCLUSIONES.....	225
RECOMENDACIONES.....	227
LISTA DE REFERENCIAS.....	229
ANEXOS	230

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1	230
Anexo No. 2	230
Anexo No. 3	232
Anexo No. 4	233
Anexo No. 5	234
Anexo No. 6	235
Anexo No. 7	236
Anexo No. 8	238
Anexo No. 9	240
Anexo No. 10	241
Anexo No. 11	242
Anexo No. 12	243
Anexo No. 13	244
Anexo No. 14	244
Anexo No. 15	248
Anexo No. 16	249
Anexo No. 17	250
Anexo No. 18	251
Anexo No. 19	251
Anexo No. 20	252
Anexo No. 21	253

Anexo No. 22	257
Anexo No. 23	258
Anexo No. 24	259
Anexo No. 25	260
Anexo No. 26	261
Anexo No. 27	263
Anexo No. 28	264
Anexo No. 29	267
Anexo No. 30	269
Anexo No. 31	271
Anexo No. 32	272
Anexo No. 33	274
Anexo No. 34	275
Anexo No. 35	276

RESUMEN

El presente trabajo muestra un sistema de gestión en el manejo de inventario en la empresa COSSFA S.A. Comisariatos Servicio Social de las Fuerzas Armadas. Empresa creada en el año 2009 por el Grupo Holdingdine S.A. y que actualmente forma parte del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas. Se muestra el sistema de gestión e inventario, su importancia en las empresas en la actualidad y la forma de estructurarlo, además de dar el punto de partida en la elaboración del trabajo.

Se analiza el diagnóstico situacional de la empresa COSSFA, los objetivos, misión, visión, principios y valores corporativos, políticas, estructura orgánica, análisis interno y externo, FODA, clientes y competencia.

Se muestra la información sobre la empresa, necesaria en plantear el sistema de gestión. Además de encontrar los puntos negativos y positivos que necesitan ser modificados o mejorados en el actual sistema, dándole mayor importancia a sus procesos y controles en el movimiento de inventario.

El diseño de un sistema de gestión en el manejo de inventario tratado, muestra los procesos mejorados en la empresa COSSFA S.A., junto con las estrategias, presupuesto, políticas e indicadores que en conjunto contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la empresa y mejora su gestión. Propuesta realizada en funciones operativas y administrativas tales como: la adquisición, recepción, liquidación, transferencia, devolución, promociones, donaciones, bajas y toma física de inventario.

Para finalizarse presenta conclusiones y recomendaciones producto de la investigación realizada, que podrá ser de utilidad en la entidad para el mejoramiento de procesos.

ABSTRACT

The present work shows a management system to manage the company's inventory COSSFA S.A Comisariato Servicio Social de las Fuerzas Armadas. The company was founded in the year 2009 by the Group HOLDING DINE SA and actually it is part of the Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas. Showing the management system and the inventory, its importance in business today and how to structure it, in addition to the starting point in developing this work.

It analyzes the situational analysis of the company COSSFA, objectives, mission, vision, principles and corporate values, policies, organizational structure, internal and external analysis, FODA, customers and competition.

It shows the information about the company, needed to raise the management system. Besides finding the positive and negative points that need to be modified or improved in the current system, giving more importance to their processes and controls on the movement of inventory.

The design of a management system in inventory management discussed here, shows the improved processes in the company COSSFA S.A, along with strategies, budgets, policies and indicators that together contribute to fulfilling the objectives of the company and improve its management. Proposal made in operational and administrative functions such as: the acquisition, reception, settlement, transfer, refund, promotions, grants, low and take physical inventory

To finish presents the conclusions and recommendations resulting from the research performed, which may be useful in the state for process improvement.

INTRODUCCIÓN

Cossfa S.A. Comisariatos Servicio Social de las Fuerzas Armadas es una empresa del Grupo Holdingdine S.A. Se constituyó el 17 de junio de 2009. Al momento cuenta con 14 sucursales a nivel nacional. Su objeto social es la administración y operación de los comisariatos, tiendas y almacenes de las Fuerzas Armadas.

Al ser una empresa relativamente nueva en su administración, todos los procesos necesarios aun no han sido completados, en lo que respecta a Inventarios, considerándose estos como parte fundamental de la entidad, financieramente representa más de la tercera parte de los Activos y operacionalmente es la pieza más importante del giro del negocio.

La empresa ha establecido procesos en la adquisición, almacenamiento, distribución y venta de productos de consumo masivo. Sin embargo, no se tiene un control en cuanto al tratamiento adecuado de productos caducados para ser dados de baja del Inventario oportunamente con el respaldo de documentos notariados y productos por caducar, aptos para el consumo humano que podrían ser donados a Entidades sin fines de lucro. Esto ocasiona pérdidas económicas injustificadas por faltas de procedimientos de control, tratamiento inadecuado para su desecho, dificultad en su registro y valoración y el uso indebido de recursos que podrían ser aprovechados por terceros, brindando ayuda a la comunidad.

En el presente trabajo de grado se utilizó la estrategia de investigación científica examinando aquellos factores internos que influyen en el mal manejo del inventario.

CAPÍTULO I

SISTEMA DE GESTIÓN, INVENTARIO

1.1. Sistema de gestión

1.1.1 Concepto

“Un sistema de gestión es una estructura probada en la gestión y mejora continua de las políticas, los procedimientos y procesos de la organización” (The British Standards Institution, 2011)

Es una herramienta de mejora continua en los procedimientos, políticas y procesos de una organización o en el establecimiento de nuevos. Además, permite la coordinación de todas las actividades de mejor manera en alcanzar los objetivos de la empresa mediante una serie de estrategias, que incluyen la optimización de procesos, el enfoque centrado en la gestión y el pensamiento disciplinado.

1.1.2 Importancia

La importancia de un correcto sistema de gestión se da por las necesidades de la empresa en mejorar su rentabilidad, competitividad, capacidad de adaptación, crecimiento entre otros.

Una entidad que ha diseñado e implementado un sistema de gestión adecuado puede enfrentar de mejor manera los cambios que se dan en el mercado, globalización y los avances tecnológicos.

Todos estos retos pueden constituir un riesgo en todo tipo de empresa, sin importar su tamaño, forma de constitución, capital, actividad, etc., si no se los logra manejar adecuadamente. Por este motivo es muy importante

la implementación de un sistema de gestión adecuado según las necesidades de la organización y desarrollar de mejor manera su potencial.

1.1.3 Beneficios del sistema de gestión

El mantener un sistema de gestión en una empresa con lleva varios beneficios entre los cuales se encuentran:

- Un correcto sistema de gestión mejora la efectividad de los procesos, eliminando desperdicios en tiempo, costos y bienes, mejorando así también la imagen de la empresa ante los clientes, aumentando su satisfacción.
- Previene posibles riesgos sociales, medioambientales y financieros.
- Protege la marca y la reputación de la empresa al entregar al consumidor un producto o servicio de calidad con la mayor rapidez.
- Se logran mejoras continuas en todos los procesos, objetivos y estrategias de la empresa, logrando que todas las actividades realizadas por los distintos departamentos funcionen conjuntamente de manera adecuada.
- Eliminar barreras de comercio

1.1.4 Proceso de administración

Planeación

“La planificación es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones...Cabe decir que la planificación es el tronco fundamental de un roble importante del que crece las ramas de la organización, dirección y el control”(Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996)

“De las cuatro funciones administrativas, la planeación se considera la fundamental. Todo lo demás se origina de la planeación. Sin embargo, la planeación también es la función administrativa más controversial. La planeación no puede descifrar un futuro incierto. La planeación no puede disciplinar un ambiente turbulento.”(Daft & Marcic, 2006)

Al ser el primer paso del proceso administrativo, se considera el más importante en obtener los resultados deseados. Consiste en realizar una estimación de los eventos futuros, las actividades que se van a realizar, las metas y la toma de decisiones respecto a todo lo que se va a prevé obtener en todo el proceso con el uso de los recursos disponibles por la empresa, materiales, humanos, financieros, tecnológicos e informáticos.

En el proceso de planeación se puede guiar por los siguientes pasos:

1. Identificar las metas de la organización, con su respectivo tiempo de cumplimiento.
2. Determinar las unidades o departamentos que conforman la empresa y sus metas.
3. Establecer programas con el objetivo de conseguir dichas metas, tomando en cuenta que deben relacionarse con el objetivo común de la organización.
4. Establecer las políticas, procedimientos y métodos de medición de desempeño.

5. Analizar la viabilidad de los programas por parte de los directivos de la empresa.

Organización

“Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados” (Reyes Ponce, 2005)

Como su nombre lo indica, implica estructurar todos los recursos disponibles con la finalidad de trabajar de manera conjunta, asignando responsabilidades al personal relacionado con el proceso en la consecución de los objetivos planteados.

Como ya se establecieron las unidades de la empresa en el proceso anterior, en la organización se debe asignar los recursos de la empresa, materiales, financieros y humanos en base a las metas establecidas. Además de determinar el responsable del cumplimiento del programa acordado.

Para obtener los resultados esperados, es necesario que en la etapa de la organización todos los involucrados en los programas, conozcan los objetivos de la empresa y se relacionen con ellos, sin importar su jerarquía.

Dirección

“La Dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planteado por medio de la autoridad del administrados, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, y, con más frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumpla en la forma adecuada todas las ordenes emitidas” (Reyes Ponce, 2005).

Trata de la asignación de una persona o personas responsables del proceso que guie a los distintos empleados. Se debe asignar además los tiempos y metas que se espera obtener a fin de poder medir los resultados de la gestión realizada. La dirección no implica perseguir al trabajador en revisar constantemente su desempeño, ya que esto puede interpretarse como desconfianza por parte de los directivos, es mejor demostrar la confianza que se tiene en la ejecución de las actividades asignadas.

El liderazgo es una de las cualidades del responsable de la dirección, ya que se necesita que el mismo guie correctamente al resto del personal y que los motive al cumplimiento del trabajo con el uso de su propia creatividad.

Es importante que se identifique las destrezas de cada colaborador en el proceso, en usarlos en beneficio de la empresa, en esto también se debe recompensar su trabajo bien hecho.

Control

“El control organizacional es un proceso sistemático que consiste en la regulación de las actividades organizacionales para hacerlas consistentes con las expectativas establecidas en los planes, en las metas y en los estándares de desempeño.”(Daft & Marcic, 2006)

La esencia de esta función es vigilar la adecuada realización de las actividades, este puede realizarse a través de la utilización de indicadores de desempeño o un control rutinario de los resultados que se están obteniendo.

El control es indispensable con el objetivo de realizar las correcciones necesarias a tiempo, a fin de lograr los objetivos con eficiencia y eficacia. Este se lo puede realizar siguiendo cuatro pasos elementales:

1. Establecer estándares de desempeño
2. Medir los resultados en base a indicadores
3. Comparar los resultados con las metas establecidas
4. Tomar los correctivos necesarios en el caso de incumplimiento de los objetivos.

El control frecuente o periódico de las actividades permite a la administración realizar los correctivos necesarios de manera oportuna y así evitar errores que podrían ser irreparables una vez avanzado el proceso de la administración.



Fuente: DAFT, Richard L., MARCIC, Dorothy, *Introducción a la Administración*, 2006

1.1.5 Control interno y de gestión

1.1.5.1 Definición control interno

“El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de promocionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos...”(Coopers & Lybran, Los nuevos conceptos del control interno: Informe coso, 1997)

El control interno es un proceso establecido y monitoreado por los directivos y jefaturas de la organización, en las distintas actividades realizadas por el personal de la empresa, con el fin de realizarlas con eficacia y eficiencia en el cumplimiento de objetivos. Un correcto control interno permitirá brindar información fiable y un correcto uso de los recursos.

1.1.5.2 Importancia del control interno

- Controla el correcto desempeño del personal en las actividades designadas a cada uno de ellos.
- Verifica el adecuado uso de los recursos materiales, financieros y humanos.
- Detecta posibles errores en los diferentes niveles de la organización y establece las soluciones o controles para evitarlos en eventos futuros.
- Ayuda a la consecución de objetivos.

1.1.5.3 Limitación del control interno

Juicio

Los controles se pueden ver limitados por el riesgo de errores humanos en la toma de decisiones, ya sea por desconocimiento o por la presión realizada por terceros.

Disfunciones del sistema

Los controles pueden fallar por la mala comprensión de las instrucciones de los sistemas implantados o por errores humanos, ya sea de juicio, dejadez, fatiga o despiste.

Elusión de los controles por la dirección

El sistema de control interno no puede ser más eficaz que las personas responsables de su funcionamiento. Incluso en las entidades que tienen un buen entorno de control existe la posibilidad que los responsables eludan el sistema de control interno.

Confabulación

Dos o más personas pueden actuar conjuntamente en cometer y/o encubrir un acto, los datos financieros y otras informaciones de gestión pueden verse alterados de un modo no identificable por el sistema de control.

Relación costos/beneficios

Si los recursos de la entidad son escasos, se debe considerar el costo beneficio de su implementación, lo que puede provocar tener un sistema no muy eficiente o acorde a las necesidades de la entidad.

1.1.5.4 Componentes del control interno

Entorno de Control

“El entorno de control marca las pautas de comportamiento en una organización, y tiene una influencia directa en el nivel de concienciación del personal respecto al control. Constituye la base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura.” (Coopers & Lybrand, Los nuevos conceptos del control interno: Informe Coso, 1997)

Los factores del entorno de control son:

- Integridad y valores éticos
- Competencia profesional
- Atmosfera de confianza mutua
- Organigrama
- Asignación de autoridad y responsabilidad.
- Políticas y prácticas en personal.
- Participación del consejo directivo o el comité de auditoría

- Filosofía y estilo operativo de la administración

Evaluación de riesgos

“La evaluación del riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos y, en base a dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser gestionados.”(Coopers & Lybrand, Los nuevos conceptos del control interno: Informe Coso, 1997)

El control interno limita los riesgos que afectan las actividades de una organización, por lo que es importante el conocimiento de la entidad y sus componentes, poder identificar sus puntos débiles y los riesgos tanto internos como externos.

En la evaluación de riesgos se puede encontrar los siguientes factores:

- Cobertura de objetivos
- Vinculación
- Consecución de los objetivos
- Identificación de riesgos
- Nivel de actividad.

Actividades de control

“Las actividades de control consisten en las políticas y los procedimientos que tienden a asegurar que se cumplan las directrices de la dirección. También tienden a asegurar que se toman las medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la entidad.”(Coopers & Lybrand, Los nuevos conceptos del control interno: Informe Coso, 1997)

Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, donde se encuentran los siguientes factores:

- Revisiones de alto nivel
- Funciones directas o actividades administrativas
- Procesamiento de información.
- Controles físicos
- Indicadores de desempeño
- Segregación de responsabilidades

Información y comunicación

“Es necesario identificar, recoger y comunicar información relevante de modo y en un plazo tal que permitan a cada uno asumir sus responsabilidades. Los sistemas de información generan informes, que recogen información operacional, financiera y correspondiente al cumplimiento, que posibilitan la dirección y el control del negocio.”(Coopers & Lybrand, Los nuevos conceptos del control interno: Informe Coso, 1997)

A continuación se detallan los siguientes factores:

- Sistemas estratégicos e integrados
- Sistemas de apoyo a las iniciativas estratégicas
- Integración con las operaciones
- Tecnologías coexistentes
- Calidad de la información

Supervisión o monitoreo

“Resulta necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento. Dicho seguimiento tomara la forma de actividades de supervisión continua, de evaluaciones periódicas o una combinación de los dos anteriores.” (Coopers & Lybrand, Los nuevos conceptos del control interno: Infomre Coso, 1997)

Este componente tiene como objetivo asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de continuas evaluaciones.

En muchas entidades, los auditores internos o el personal que lleva a cabo las funciones similares, contribuyen a la vigilancia de las actividades de la entidad a través de evaluaciones. Ellos comunican debilidades y recomendaciones en mejorar el control interno.

En el gráfico siguiente se puede observar que el Sistema de Control Interno es la base de toda organización, a través del que se establece una estructura organizativa en el cumplimiento de objetivos, se crea una cultura organizativa a su personal y se plantean estrategias en la obtención de resultados.

1.1.5.5 Definición control de gestión

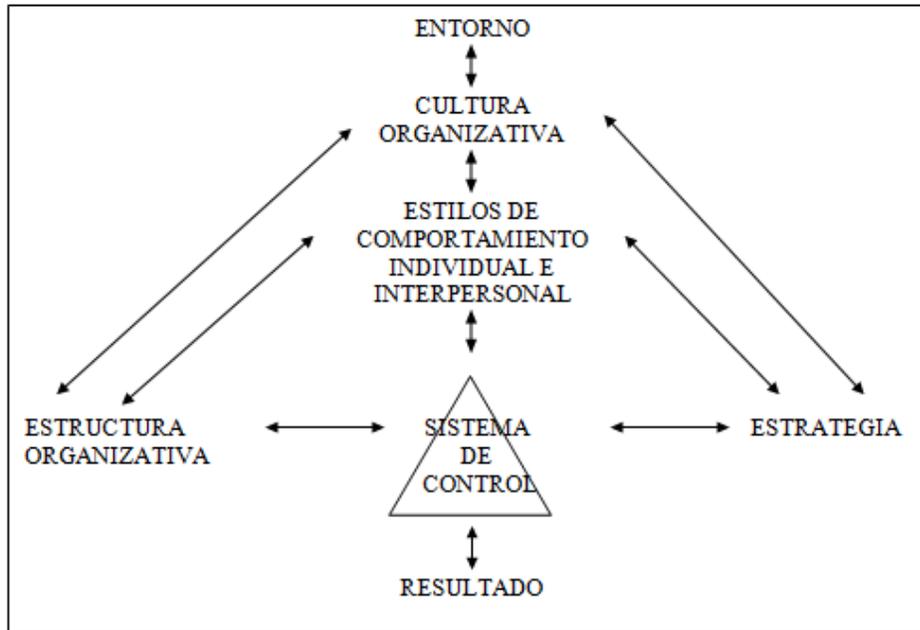
El control de gestión es un proceso que permite guiar a los directivos al cumplimiento de los objetivos empresariales y así medir los resultados obtenidos a nivel de la organización o por departamento, mediante la planificación y control posterior de la eficiencia de las actividades en la parte operativa y financiera, además de facilitar la toma oportuna de decisiones.

1.1.5.6 Proceso decontrol

Para la obtención de los fines y objetivos de la organización existen diferentes mecanismos que pueden permitir su adaptación al entorno y la coordinación interna, estos pueden ser: Formales como la planificación estratégica, el Diseño de la estructura organizativa o Diseño de una contabilidad de gestión y no formales o más difíciles de formalizar y de carácter más espontáneo.

El primer paso es la formulación de la estrategia, en ello es necesario el análisis del entorno interno y externo (matriz FODA). Es fundamental la definición de la estrategia empresarial (ya sea formal o informal) en adaptar las actividades de la empresa a las exigencias del entorno externo, y orientar el comportamiento individual con los objetivos globales.

La empresa se apoya en el plan estratégico en orientar sus actividades a las exigencias del entorno externo y así alcanzar sus objetivos, mediante la definición de funciones, responsabilidades y poder de decisión en el desempeño de las mismas, las normas de comportamiento y procedimientos, y los recursos disponibles. Además de la definición de objetivos generales y específicos dependiendo del tamaño de la organización. En base a estos elementos los directivos podrán tomar decisiones y obtener los resultados esperados, para ello, es necesario un sistema de medición y evaluación.



Fuente: AMAT, Joan Ma., Control de Gestión: una perspectiva de dirección, 2003

1.1.5.7 Métodos de evaluación de control

Los métodos de evaluación son usados por la empresa, con el objeto de asegurar la veracidad de su información y el correcto cumplimiento del control interno.

Método de cuestionarios

Consiste en la elaboración de preguntas formuladas de tal manera que una respuesta afirmativa indique la existencia del control y por el contrario la respuesta negativa indique su falta, ausencia o debilidad de los controles establecidos. Las preguntas deben ser orientadas a los encargados del cumplimiento de las actividades establecidas por la entidad.

Ejemplo:

Cuestionario de control interno				
Departamento: Finanzas				
Periodo: Septiembre 2011				
No.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	La empresa restringe el ingreso a personas ajenas a información confidencial de la empresa	X		
2	Las claves de acceso son cambiadas cada cierto periodo de tiempo		X	
3	Las claves son otorgadas con la autorización del jefe directo.	X		

Elaborado por: Verónica Castellanos

Método descriptivo

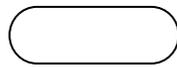
Se detalla en forma escrita los procesos clasificados por actividades, departamentos, responsables y los distintos registros que cada uno utiliza. La descripción debe ser realizada siguiendo el curso de las operaciones según el manejo de cada departamento y la relación de uno con otro.

Ejemplo:

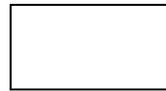
NARRATIVA	
Departamento:	Finanzas
Proceso:	Registro facturas de compra
Período:	Septiembre 2011
El asistente contable verifica la legalidad de la factura según los requisitos establecidos en el Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención, los correctos datos de la empresa, los documentos internos como son: Orden de Compra, nota de Recepción y liquidación de la mercadería con sus respectivas firmas de responsabilidad.	
Luego se comprueba en el sistema del SRI la aprobación de la factura, y se ingresa al sistema contable.	

Método gráfico

Por medio de gráficos o diagramas de flujo se realiza la descripción de los procesos y los empleados que los realizan. Para su elaboración se utilizan símbolos clave en una mejor comprensión.



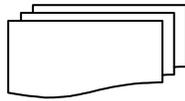
Inicio / Final



Proceso



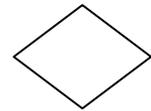
Documento



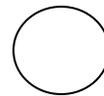
Copia del Documento



Línea de Dirección



Decisión



Conector

Elaborado por: Verónica Castellanos

1.1.5.8 Técnicas de evaluación de control

Técnicas de verificación ocular

Comparación.- consisten en observar las diferencias o similitudes entre dos o más elementos comparables entre sí.

Observación.- es la técnica más utilizada ya que se realiza cerciorándose de cómo se ejecuta los procesos.

Revisión selectiva.- aplicar la técnica de verificación únicamente a procesos que se consideren importantes.

Técnica de verificación verbal

Indagación.- es el acto de obtener información por medio de personas directas o indirectas al proceso que se necesita conocer.

Entrevista.- se realiza una serie de preguntas a personas de la entidad o relacionadas con el proceso, dicha entrevista debe enfocarse a un objetivo específico para obtener los resultados esperados.

Encuesta.- a través de la recolección de información se debe realizar preguntas para confirmar la existencia o cumplimiento de una política o procedimiento.

Técnica de verificación escrita

Análisis.- evaluación crítica y minuciosa de los elementos que conforman un proceso, actividad u operación.

Conciliación.- consiste en analizar los datos obtenidos de dos diferentes unidades para establecer las similitudes y buscar un objetivo común.

Confirmación.- es la técnica que permite comprobar la autenticidad de los registros y documentos analizados, así como las afirmaciones dadas por la propia entidad.

Técnica de verificación documental

Comprobación.- técnica que verifica la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones efectuadas por una entidad, mediante la verificación de los documentos que las justifican.

Computación.- es la técnica que se utiliza en verificar la exactitud y corrección aritmética de una operación.

Técnica de verificación física

Inspección.- revisión física de activos, obras, documentos y valores, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad. La aplicación de esta técnica es de mucha utilidad, especialmente, en la constatación de efectivo y valores. (Seminario Introducción a las normas y prácticas de auditoría gubernamental, 2003)

1.1.6 Balanced scorecard

El balanced scorecard (BSC) cuadro de mando integral es una herramienta diseñada en garantizar la eficaz ejecución de sus estrategias de la empresa para la toma oportuna de decisiones a través de la dirección estratégica y la evaluación de desempeño.

El BSC es usado en transformar las estrategias en objetivos y visión cumplidos en las siguientes perspectivas: Financiera, del Cliente, de los Procesos Internos y del Aprendizaje y Crecimiento.

Se basa en la realización de un mapa estratégico gobernado por la relación causa-efecto donde cada perspectiva debe funcionar en forma relacionada.

Los directivos deben analizar el mercado y la estrategia para construir un modelo de negocio que refleje las interrelaciones entre los diferentes componentes del negocio.

El esquema básico en el modelo de negocio contiene:

- Los resultados financieros son la consecuencia de la actuación de la empresa en el mercado.
- Si la empresa consigue alcanzar los objetivos de servicio al cliente, la creación de valor seguirá como consecuencia. En cambio, si los indicadores de servicio al cliente empiezan a deteriorarse, tarde o temprano se reflejará en un resultado financiero malo, lo que permitirá tomar medidas.
- El servicio al cliente depende de una correcta ejecución de los procesos internos, tanto operativos (generan valor a corto plazo) como estratégicos (generan valor a largo plazo).
- Recursos

Ejemplo:

Balanced scorecard



Fuente: Google imágenes

1.1.7 Análisis situacional

Es el mejor medio por el que la empresa realiza el reconocimiento del ambiente interno y externo que le servirá en la toma de decisiones y valorar la gestión de la administración.

Análisis ambiente interno

Consiste en el estudio de la estructura interna de la empresa, principalmente en las capacidades administrativa, financiera, tecnológica, recursos humanos, directiva y logística.

Análisis ambiente externo

Se refiere al estudio de todo lo que le rodea a la empresa, tomando en cuenta dos ambientes: microambiente (competencia, proveedores, clientes, organismos de control) y macroambiente (factores más lejanos pero que afectan el funcionamiento de la misma, como son: factores social, político, legal, económico, ambiental, tecnológico, demográfico, entre otros)



Fuente: Folleto Planificación estratégica, Ing. Nelly Sola

Una vez analizados los dos ambientes se procede al uso de la matriz FODA. La matriz FODA es una herramienta que facilita el análisis interno y externo de la organización a través de las fortalezas y debilidades (interno), y amenazas y oportunidades (externo).

INTERNO	Fortalezas	Representa los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa en cuatro categorías: potencial humano, capacidad de proceso, productos y servicios, y recursos financieros.	Las siguientes áreas pueden constituir fortalezas o debilidades de la empresa: <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia • Marketing • Innovación • Finanzas • Producción • Talento Humano
	Debilidades	Son las limitaciones que tiene la organización en el potencial humano, capacidad de proceso o finanzas, para adoptar estrategias que permitan mejorar la situación.	
EXTERNO	Oportunidades	Son eventos que se espera que ocurran, ya sea por cambios espontáneos del mercado o inducidos, los cuales tendrán un impacto positivo en el futuro de la empresa.	Ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de ventas • Ampliación de la base de clientes. • Apertura de nuevos mercados.
	Amenazas	Al contrario de las oportunidades, las amenazas pueden ser eventos negativos que afecten a la empresa. Sin embargo con un enfoque positivo de los directivos, pueden tornarse en oportunidades.	Ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad muy baja • Pérdida de imagen • Alta competencia • Incapacidad en incorporar nuevas tecnologías.

1.1.8 Dificultad en la implantación del sistemas de gestión en las empresas

Se pueden presentar varias dificultades en la implantación de un sistema de gestión por los siguientes factores:

- Falta de políticas y procedimientos claros en la organización.
- No existe la capacitación necesaria al personal sobre las actividades que deben desempeñar.
- Los directivos, jefaturas y personal en general no se encuentran comprometidos con la misión de la organización.
- Falta de delegación de responsabilidades.

1.2. Inventario

1.2.1. Definición

El inventario es el conjunto de bienes que posee una empresa en la producción y/o venta directa al público en el curso normal de la operación, dependiendo sí se trata de una empresa comercial o industrial. Se ubica en el Estado de Situación Financiero, en el grupo de los activos corrientes.

En la mayoría de empresas el Inventario representa uno de los Activos Corrientes más grandes ya que de la venta de este provienen los ingresos de la misma, por lo que requiere un mayor control en su manejo.

1.2.2. Clasificación

Dependiendo del tipo de empresa, el inventario puede tener varias clasificaciones:

Materia prima

Son aquellos que necesitan pasar por un proceso de elaboración o transformación para ser considerado como un producto para la venta.

Productos en proceso

Son aquellos que se encuentran en proceso de producción y necesitan la incorporación de otros elementos para estar listos para la venta.

Productos terminados

Son aquellos en los que se ha terminado su proceso productivo y están listos para la venta. Estos productos son comercializados por empresas comerciales.

Percibles

Son aquellos que se deterioran rápidamente por la actividad de las enzimas propias del alimento, condiciones climáticas o formas de procesamiento. Entre de los productos percibles se puede encontrar: lácteos, frutas, verduras, hortalizas, carne, mariscos, productos de exportación, entre otros.

Este tipo de productos pierden calidad rápidamente, lo que tiene efecto en la demanda de los mismos y variación en su valor. A diferencia de otros productos, estos no pueden ser guardados por un largo tiempo, por lo que no solo pierden su valor sino que requieren costos adicionales en su cuidado o tratamiento de los desechos.

No percibles

El concepto de no percibles depende de la durabilidad en el tiempo, estos productos pueden ser: granos, raíces, productos de exportación de mayor durabilidad, manufacturados, de construcción, etc.

Estos cuentan con mercados establecidos y bien desarrollados, ya que son más fáciles de comercializar al contar con un tiempo mayor en su compra-venta. Su almacenamiento, tratamiento y cuidado es mucho más sencillo debido a sus características, lo que influye en su poco aumento en el valor.

1.2.3. Sistemas de inventario

Los sistemas de inventario son utilizados en el tratamiento y valoración de los mismos, dependiendo de su naturaleza y características.

El sistema de inventario escogido por cada empresa depende de sus necesidades y el tipo de bienes que comercializa o produce.

Sistema de inventario permanente

Este sistema permite establecer el Costo de Ventas permanentemente con cada venta o su costo con cada compra. En el control del movimiento de inventario se utiliza un Kardex, indispensable para tener un control continuo de las existencias.

En este sistema se utilizan básicamente tres cuentas:

- Inventario de Mercaderías
- Ventas
- Costo de Ventas

Ejemplo:

Kardex

PRODUCTO: TELEVISION LED. SONY 32"
CODIGO 6789098766

FECHA	DESCRIPCION	ENTRADAS			SALIDAS			SALDO		
		CANT.	C.U.	C.T.	CANT.	C.U.	C.T.	CANT.	C.U.	C.T.
1-Jan-12	Inventario Inicial	10	459.00	4,590.00			-	10	459.00	4,590.00
10-Jan-12	Compra segun f/ 12	25	510.00	12,750.00			-	35	495.43	17,340.00
15-Jan-12	Venta segun f/ 1456			-	13	495.43	6,440.57	22	495.43	10,899.43

Contabilización

Fecha	Concepto	Debe	Haber
	-1-		
10-Jan-12	Inventario	12,750.00	
	IVA en Compras	1,530.00	
	Cuentas por Pagar		13,693.50
	Retención en la fuente 1%		127.50
	Retención IVA 30%		459.00
	A/. Compra de inventario según f/ 12		
	-2-		
15-Jan-12	Cuentas por Cobrar	8,221.39	
	Ant. Ret. en la Fuente 1%	74.07	
	Ventas		7,406.66
	IVA en Ventas		888.80
	A/. Compra de inventario según f/ 1456		
	-3-		
10-Jan-12	Costo de Ventas	6,440.57	
	Inventario		6,440.57
	A/. Venta al costo		

Sistema de cuenta múltiple

En este sistema se utilizan varias cuentas: Inventario, Costo de Ventas, Compras, Ventas, Devolución en Compras, Devolución en Ventas, Descuento en Compras, Descuento en Ventas, entre otras. Se realiza un registro por transacción por lo que es usado en su mayoría por empresas con poco movimiento de inventario.

Para establecer la Utilidad Bruta en Ventas y el Inventario Final es necesario realizar una regularización de cuentas y una toma física de inventarios a fin de comprobar las existencias finales. Para ello se utilizan las siguientes fórmulas:

- $\text{Compras Netas} = \text{Compras Brutas} - \text{DESC en C} - \text{DEV en C}$
- $\text{Ventas Netas} = \text{Ventas Brutas} - \text{DESC en V} - \text{DEV en V}$
- $\text{Costo de Ventas} = \text{Inv. Inicial} + \text{Compras Netas} - \text{Inv. Final}$
- $\text{Costo de Ventas} = \text{Ventas Netas} - \text{Utilidad Bruta en Ventas}$
- $\text{Inventario Inicial} = \text{Mercadería Disponible para la venta} - \text{Compras Netas}$
- $\text{Inventario Final} = \text{Inventario Inicial} + \text{Compras Netas} - \text{Costo de Ventas}$
- $\text{Utilidad bruta en Ventas} = \text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas}$

Ejemplo:

Inventario Inicial es de 5 televisores a \$500.00 cada uno

El 10 de enero de 2012, la empresa X compra 3 televisores a la empresa ABC por \$550.00 cada uno con un descuento del 10% según factura 12, se paga con cheque.

El 15 de enero de 2012, la empresa X venta 2 televisores al Sr Juan Poveda por lo que emite la factura 786 por un valor de \$750.00 por televisor, la venta es a crédito.

El 17 de enero de 2012 el Sr Juan Poveda realiza la devolución de un televisor comprado en la factura 786.

Según toma física al 31 de enero se tiene un inventario final de 7 televisores valorados en \$498.00 cada uno.

Contabilización

Fecha	Concepto	Debe	Haber
	-1-		
01-Ene-12	Inventario	2,500.00	
	Capital		2,500.00
	A/. Inventario Inicial		
	-2-		
10-Ene-12	Compras	1,650.00	
	IVA en Compras	178.20	
	Bancos		1,648.35
	Retención en la fuente 1%		14.85
	Desc. en Compras		165.00
	A/. Compra de inventario según f/ 12		
	-3-		
15-Ene-12	Cuentas por Cobrar	1,680.00	
	Ventas		1,500.00
	IVA en Ventas		180.00
	A/. Venta de inventario según f/ 786		
	-4-		
17-Ene-12	Devolución en Ventas	750.00	
	IVA en Ventas	90.00	
	Cuentas por Cobrar		840.00
	A/. devolución de un TV f/ 786		
	Asientos de regulación		
	-A-		
30-Ene-12	Desc. en Compras	165.00	
	Compras		165.00
	A/. Determinar compras netas		
	-B-		
30-Ene-12	Ventas	750.00	
	Devolución en Ventas		750.00
	A/. Determinar ventas netas		
	-C-		
30-Ene-12	Costo de Ventas	3,985.00	
	Inventario (Inicial)		2,500.00
	Compras (Netas)		1,485.00
	A/. Determinar Inv. Disponible para la venta		

30-Ene-12	-D-		
	Inventario (Final)	3,486.00	
	Costo de Ventas		3,486.00
	A/. Determinar el Costo de ventas		
30-Ene-12	-E-		
	Ventas	750.00	
	Costo de Ventas		499.00
	Utilidad Bruta en Ventas		251.00
	A/. Determinar la utilidad bruta en ventas.		

1.2.4. El costo

Costos de adquisición

“El costo de adquisición de los inventarios comprenderá el precio de compra, los aranceles de importación y otros impuestos (que no sean recuperables posteriormente de las autoridades fiscales), los transportes, el almacenamiento y otros costos directamente atribuibles a la adquisición de las mercaderías, los materiales o los servicios. Los descuentos comerciales, las rebajas y otras partidas similares se deducirán para determinar el costo de adquisición.”(Comité de Normas Internacionales de Contabilidad, 2006)

Ejemplo:

El Supermercado ABC adquieren 200 pelotas infantiles a \$25.00 +IVA cada una, el costo de transporte es \$50 desde la bodega del proveedor hasta el supermercado.

Costo unitario	\$25.00
Flete (\$50.00 / 200)	\$ 0.25
Costo total unitario	\$25.25

Valor total del producto (\$25 x 200)	\$5,000.00 * no incluye IVA
Flete	\$ 50.00
Total Inventario	\$5,050.00

Contabilización

Fecha	Concepto	Debe	Haber
10-Ago-12	-1-		
	Inventario	5,050.00	
	IVA en Compras	600.00	
	Cuentas por Pagar		5,599.50
	Retención en la fuente 1% bienes		50.00
	Retención en la fuente 1% transporte		0.50
	A/. Compra de inventario + transporte		

Costos de transformación

Para determinar los costos de transformación de los inventarios se tomará en cuenta la materia prima, mano de obra, costos indirectos fijos (son constantes sin importar las unidades producidas) y variables (van de la mano con la cantidad de unidades producidas) necesarios para transformar la materia prima en un producto terminado,

Para la distribución de los costos fijos se debe tomar en consideración los niveles normales de producción. En el caso que la producción en un periodo determinado este por debajo de los niveles esperados, los costos indirectos excedentes no se incrementarán en las unidades producidas, sino que serán cargados directamente a los gastos. Sin embargo, cuando la producción aumente anormalmente los costos fijos podrán disminuir, ya que los inventarios no podrán ser valorados por encima de su costo.

En el caso que la producción se realice en conjunto, donde un producto y un subproducto se fabriquen simultáneamente los costos serán distribuidos tomando como referencia parámetros que permitan distribuir sus costos equitativamente, uno de estos parámetros puede ser el valor comercial del producto ya sea al momento de la separación de los productos o de su finalización. Cuando el subproducto no tenga un valor

comercial significativo se podrá tomar el valor neto realizable del producto y se restará los costos asociados a ese producto.

Ejemplo:

Para la fabricación de un producto se emplea materia prima \$8.00 cada uno, mano de obra \$350 para la elaboración de 500 unidades, y costos indirectos de fabricación \$2.00 cada uno en una producción normal de 500 unidades.

Materia Prima	\$8.00
Mano de Obra (\$350.00 /500)	\$0.70
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 2.00
Costo total unitario	\$10.70

Otros costos

Se podrán incluir otros costos en los que se incurran para dejar al producto listo para la venta. Incluyendo los costos por intereses en préstamos para la adquisición de inventarios (NIC 23 Costos por Préstamos) e inclusive los intereses que cobre el proveedor por ventas a crédito.

Los costos que no se añaden al producto deberán ser reconocidos como gastos dentro de periodo, aquellos que se excluyen los que se detallan a continuación:

- a) las cantidades anormales de desperdicio de materiales, mano de obra u otros costos de producción;
- b) los costos de almacenamiento, a menos que sean necesarios en el proceso productivo, previos a un proceso de elaboración ulterior;

- c) los costos indirectos de administración que no hayan contribuido a dar a los inventarios su condición y ubicación actuales; y
- d) los costos de venta(Comité de Normas Internacionales de Contabilidad, 2006)

Técnicas de medición de costos

Las técnicas de medición del costo de los inventarios deben ser aplicados dependiendo que el resultado se aproxime al costo. Entre estos existen los siguientes métodos: costo estándar (niveles normales de consumo de los elementos del costo) o el método de los minoristas (gran número de artículos que rotan velozmente, que tienen márgenes similares). Ambos deben revisarse periódicamente a fin de evitar que los cambios en cualquier elemento perjudique la medición del costo.

El método de los minoristas se aplica principalmente en negocios donde se maneja gran cantidad de productos y que se venden en cantidades pequeñas, por lo que resulta difícil determinar un costo estándar para cada uno de ellos. Para determinar el método de los minoristas se aplican los siguientes pasos:

1. Establecer grupos de productos con márgenes similares
2. Determinar el precio de venta unitario
3. Establecer un porcentaje de margen bruto

Fórmula:

Costo del inventario = precio de venta - % de margen bruto

Ejemplo:

El supermercado ABC comercializa bienes de primera necesidad, tiene gran variedad de galletas de 100g, por lo que para valorar su inventario decide usar el método de los minoristas:

Cant	Descripcion	C.U.	P.V.P. unit	Margen bruto	Costo Nic 2	Costo Nic 2 - C.U.	Total
100	Galletas de vainilla Osito	0.35	0.40	15%	0.34	(0.01)	(1.00)
26	Galletas de fresa Osito	0.38	0.40	15%	0.34	(0.04)	(1.04)
645	Galletas de chocolate Osito	0.36	0.40	15%	0.34	(0.02)	(12.90)
76	Galletas de limon Osito	0.35	0.40	15%	0.34	(0.01)	(0.76)
46	Galletas de naranja Osito	0.35	0.40	15%	0.34	(0.01)	(0.46)
29	Galletas de frambuesa Osito	0.39	0.40	15%	0.34	(0.05)	(1.45)
71	Galletas de frambuesa Osito	0.30	0.40	15%	0.34	0.04	2.84
85	Galletas de vainilla Patito	0.32	0.40	15%	0.34	0.02	1.70
347	Galletas de fresa Patito	0.35	0.40	15%	0.34	(0.01)	(3.47)
84	Galletas de chocolate Patito	0.36	0.40	15%	0.34	(0.02)	(1.68)
99	Galletas de limon Patito	0.41	0.40	15%	0.34	(0.07)	(6.93)
37	Galletas de naranja Patito	0.43	0.40	15%	0.34	(0.09)	(3.33)
56	Galletas de frambuesa Patito	0.35	0.40	15%	0.34	(0.01)	(0.56)
78	Galletas de frambuesa Patito	0.38	0.40	15%	0.34	(0.04)	(3.12)
TOTAL AJUSTE							(32.16)

Contabilización

Fecha	Concepto	Debe	haber
	-1-		
31-Dic-12	Costo de Ventas Inventario A/. valor neto realizable 2012 según método de minoristas	32.16	32.16

1.2.5. Fórmulas de cálculo del costo

Costo específico

Los productos que no sean habitualmente intercambiables entre sí, o producidos en pedidos específicos, su costo será determinado por los costos que se incurran en su producción, para lo que estos serán identificados en cuentas separadas para su distinción.

Los bienes que mantiene una empresa para una venta independiente serán valorados según los costos individuales que se deriven de estos productos para completar su venta, sin importar si estos son producidos o solo comercializados. Esto contribuye a determinar de manera razonable el costo del producto y su rentabilidad.

Ejemplo:

La joyería XYZ es contratada para elaborar la corona para la Reina de Quito, en la cual emplea plata, topacios azules y zafiros blancos. La corona tiene un costo de \$10.000.00

Promedio ponderado

Se trata de valorar todos los bienes de iguales características a un precio promedio, se consigue a través de la suma del Inventario Inicial en dólares más las compras, menos las devoluciones realizadas; dividido para la cantidad de bienes.

Ejemplo:

PRODUCTO: TELEVISION LED. SONY 32"

CODIGO 6789098766

FECHA	DESCRIPCION	ENTRADAS			SALIDAS			SALDO		
		CANT.	C.U.	C.T.	CANT.	C.U.	C.T.	CANT.	C.U.	C.T.
1-Jan-12	Inventario Inicial	10	459.00	4,590.00			-	10	459.00	4,590.00
10-Jan-12	Compra segun f/ 12	25	510.00	12,750.00			-	35	495.43	17,340.00
15-Jan-12	Venta segun f/ 1456			-	13	495.43	6,440.57	22	495.43	10,899.43

PEPS o FIFO (Primeros en entrar primeros en salir)

Este sistema valora el inventario a su precio de compra, suponiendo que los primeros que se compraron son los primeros en ser vendidos, así como los últimos comprados van a ser los últimos vendidos.

Ejemplo:

PRODUCTO: TELEVISION LED. SONY 32"

CODIGO 6.8E+09

FECHA	DESCRIPCION	ENTRADAS			SALIDAS			SALDO		
		CANT.	C.U.	C.T.	CANT.	C.U.	C.T.	CANT.	C.U.	C.T.
1-Jan-12	Inventario Inicial	10	459.00	4,590.00			-	10	459.00	4,590.00
10-Jan-12	Compra segun f/ 12	25	510.00	12,750.00			-	25	510.00	12,750.00
15-Jan-12	Venta segun f/ 1456			-	10	459.00	4,590.00			-
15-Jan-12	Venta segun f/ 1456			-	3	510.00	1,530.00	22	510.00	11,220.00
18-Jan-12	Devolucion en compra nc 135			-	3	510.00	1,530.00	19	510.00	9,690.00

Los bienes de las mismas características que tienen diferente ubicación geográfica no justifican el uso de un diferente método de valoración.

1.2.6. Valor neto realizable

Anteriormente los inventarios eran valorados por su precio de compra. Con los nuevos cambios que se han realizado a nivel mundial en las Normas Internacionales de Contabilidad “Los inventarios se medirán al costo o al valor neto realizable, según cuál sea menor... Valor neto realizable es el precio estimado de venta de un activo en el curso normal de la operación menos los costos estimados para terminar su producción y los necesarios para llevar a cabo la venta.”(Comité de Normas Internacionales de Contabilidad, 2006)

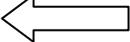
El valor neto realizable se calcula en base a la información más fiable al cierre del período, considerando las variaciones en los precios y costos relacionados con hechos posteriores, en la medida que se confirmen condiciones existentes al cierre del período. Esta estimación debe realizarse al final de cada período.

Se podrán realizar reversiones de la reducción del valor si ya no existen las circunstancias que provocaron su cambio o por diferentes circunstancias económicas, siempre que este valor no exceda el importe original.

La valoración debe realizarse en base a un criterio conservador, para no afectar la situación económica de la empresa.

Ejemplo:

Costo histórico producto A	\$18.00
Cantidad	100

Valor neto realizable			
Precio de venta		\$19.00	
(-) Costos directos para la venta		\$ 1.30	
Transporte desde bodega	\$100.00	} /100 unidades en stock	
Embalaje con sello de la empresa	\$30.00		
Sub-Total	\$130.00		
Valor neto realizable menor		\$17.70	

Diferencia con registro en libros \$0.30 x 100 unidades

Contabilización

Fecha	Concepto	Debe	Haber
	-1-		
31-Dic-12	Costo de Ventas	30.00	
	Inventario		30.00
	A/. valor neto realizable 2012		

1.2.7. Métodos de control de inventario

Los distintos métodos de control de inventarios se utilizan principalmente para planificar sus compras, entre los distintos métodos se destacan los más importantes:

Método de ABC

Con este método los inventarios se dividen en tres grupos:

El grupo A está conformado por aquellos artículos que tienen gran valor económico y pueden encontrarse en pocas cantidades, por lo que al representar el mayor valor en libros se requiere mayor control.

En el grupo B se incluye aquel inventario que ocupa una posición intermedia entre el grupo A y C, es decir se encuentra en cantidades moderadas y de valor promedio.

El grupo C tiene un valor monetario mínimo pero se encuentra en grandes cantidades.

Modelo de cantidad económica solicitada básica

Se basa en un supuesto en que el consumo anual de un artículo se conoce con certeza y que la demanda de este es constante durante todo el periodo, por lo que se puede saber exactamente cuando se requiere realizar nuevas compras y sus cantidades.

Teoría Justo a Tiempo

La principal característica de este método es la reducción de inventarios y de desperdicios. “El objetivo fundamental de la filosofía justo a tiempo es el de lograr un flujo continuo del proceso de producción, desde la recepción de materiales hasta la venta final; esto equivale a asegurar que los inventarios de materia prima, productos en proceso y terminados, se reduzca al mínimo o, dicho de otra forma, que se produzca el número adecuado en el momento requerido” (Muñoz Negrón, 2009)

Cálculo de existencias máximas y mínimas

Para el cálculo de las existencias máximas se aplica la siguiente fórmula:

$$\textit{Existencia máx.} = \frac{\textit{consumo máximo mensual}}{\textit{30 días}} * \textit{tiempo máx. reposición}$$

Para el cálculo de las existencias mínimas se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Existencia mín.} = \frac{\text{consumo mínimo mensual}}{30 \text{ días}} * \text{tiempo mín. reposición}$$

1.2.8. Presupuesto

Definición

Es una estimación futura dirigida a cumplir con una meta prevista, expresada en valores o cantidades, a fin de ser cumplido en un tiempo determinado y con las condiciones previstas.

La elaboración de presupuestos es de gran importancia en la organización a fin de tener un plan de operación que seguir, sin importar el tipo de empresa. Además ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones, una pauta en la revisión de políticas y estrategias en direccionarlos al cumplimiento de los objetivos.

Tipos de presupuestos

Presupuesto de ventas

Es la estimación programada de las ventas en un periodo determinado. La elaboración de este permitirá determinar el resto de presupuestos. Este se fija en base a datos de periodos anteriores y según la participación que tiene la empresa en el mercado.

	1er Semestre	2do Semestre	Total
Unidades Proyectadas			
(*) Precio estimado			
(=) Ventas Proyectadas (dólares)			

Presupuesto de compras

Este prevé las compras a realizarse durante el periodo. Se debe especificar el tipo de bienes, las cantidades, valores, así como también los inventarios iniciales y finales. Los períodos de compras deben ser bien identificados en la planificación de las adquisiciones, a fin de ser coordinadas las entregas con los proveedores y evitar un sobre stock en el inventario.

	1er Semestre	2do Semestre	Total
Presupuesto de ventas (unidades)			
(+) Inv. Final deseado (unidades)			
(-) Inv. Inicial deseado (unidades)			
(=) Compras requeridas			
(*) Precio por unidad			
(=) Total compras (dólares)			

Ejemplo:

La empresa ABC vende fotocopiadoras XEROX. Para la elaboración del presupuesto de ventas del 2013 realizó una comparación de los tres años anteriores: 2010 vendió 300 unidades en \$1,200.00, 2011 vendió 330 unidades en \$1,500.00 y en el 2012 400 unidades en \$1,700.00. Por lo antes expuesto se determinó que tiene un crecimiento promedio del 15%. Para el 2013 espera vender 15% más que el año anterior distribuido en el 40% en el primer semestre y el resto el segundo semestre.

El Inventario Inicial del 2013 fue de 50 unidades valoradas en \$1,500.00, para el final del primer semestre se espera un inventario final del 30% de las ventas proyectadas del siguiente semestre y al final del período se espera un inventario final igual al inicial. Además se estableció un contrato con el proveedor de congelar los precios durante todo el año por un valor de \$1,650.00

Presupuesto de ventas	1er Semestre	2do Semestre	Total
Unidades Proyectadas	184	276	460
(*) Precio estimado	\$1,900.00	\$1,900.00	\$1,900.00
(=) Ventas Proyectadas (dólares)	\$349,600.00	\$524,400.00	\$874,000.00

Presupuesto de compras	1er Semestre	2do Semestre	Total
Presupuesto de Ventas (unidades)	184	276	460
(+) Inv. Final deseado (unidades)	83	50	50
(-) Inv. Inicial deseado (unidades)	50	83	50
(=) Compras requeridas	217	243	460
(*) Precio por unidad	\$1,650.00	\$1,650.00	\$1,650.00
(=) Total Compras (dólares)	\$358,050.00	\$400,950.00	\$759,000.00

Presupuesto maestro

Se incluye las principales actividades de la empresa, donde se unen y coordinan las actividades de los otros presupuestos

El desarrollo de este presupuesto trae beneficios como definir los objetivos básicos de la empresa, determinar responsabilidades y autoridades, permite coordinar y controlar las actividades de la entidad, los recursos de la empresa se manejan con efectividad y eficiencia, ayuda a realizar un autoanálisis de la gestión de las jefaturas y se puede medir el cumplimiento de los objetivos planteados al final del periodo.

En su elaboración se parte desde el presupuesto de ventas hasta el Estado de Resultado, Flujo de Efectivo y Balance General presupuestado.

1.2.9. Lote económico

El lote económico es aquella cantidad de unidades que deben solicitarse al proveedor en cada pedido, de manera que se logre minimizar el costo asociado a la compra y al almacenamiento. El principal objetivo que se persigue es la reducción de costos y el mantener inventario innecesario, lo que provoca uso de los recursos financieros de la empresa de una manera poco eficiente o por el contrario, no disponer del inventario necesario el momento que se necesite.

En la determinación del lote se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- La demanda debe ser conocida y constante.
- El tiempo de entrega y la recepción del pedido.
- La recepción del inventario es instantánea. En otras palabras, el inventario de una orden llega en un lote el mismo momento.
- Los costos de preparación y almacenamiento son los únicos variables.
- Las faltas de inventario se pueden evitar, si los pedidos se colocan en el momento adecuado.

1.2.10. Deterioro

La NIC 36 especifica que los inventarios están fuera del alcance de esta norma, sin embargo, al considerarse los Inventarios como activo de la empresa se puede tomar en cuenta la definición del valor razonable para su valoración.

“Valor razonable menos los costes de venta es el importe que se puede obtener por la venta de un activo o unidad generadora de efectivo, en una

transacción realizada en condiciones de independencia mutua, entre partes interesadas y debidamente informadas, menos los costes de enajenación o disposición por otra vía” (Comité de Normas Internacionales de Contabilidad, 2004)

En el caso que algún activo pierda su valor por deterioro o discontinuidad, como es el caso de los electrodomésticos, estos deben ser valorados al costo que dos partes interesadas estén dispuestas a pagar.

1.3. Donaciones

1.3.1. Concepto

La donación es la transferencia de dominio de un bien mueble o inmueble de una persona (donante) a otra (donatario), sin recibir ninguna contraprestación a cambio.

Las empresas pueden realizar bajas de inventarios por varios motivos propios de la operación o el tipo de negocio:

- Robo o hurto
- Destrucción
- Deterioro
- Obsolescencia
- Resultado de constatación física
- Donación a una entidad sin fin de lucro

En el caso del deterioro u obsolescencia del inventario es decisión de cada organización el destino de los inventarios que se darán de baja, ya sea donación o destrucción de los mismos, para lo cual se debe respaldar con los documentos necesarios que abalicen el destino del inventario.

1.3.2. Deducibilidad de las donaciones

En el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, Art. 28 se establece que:

Las pérdidas por las bajas de inventarios se justificarán mediante declaración juramentada realizada ante un notario o juez, por el representante legal, bodeguero y contador, en la que se establecerá la destrucción o donación de los inventarios a una entidad pública o instituciones de carácter privado sin fines de lucro con estatutos aprobados por la autoridad competente. En el acto de donación comparecerán, conjuntamente el representante legal de la institución beneficiaria de la donación y el representante legal del donante o su delegado. Los notarios deberán entregar la información de estos actos al Servicio de Rentas Internas en los plazos y medios que éste disponga.(Ley de régimen Tributatio Interno, 2004)

Contabilización baja de inventarios

Las bajas de inventario se registran mediante un ajuste de egreso y su respaldo es el acta notariada.

Fecha	Concepto	Debe	Haber
22-Dec-12	-1- Baja de Inventarios Inventarios A/. Baja de inventarios según acta notariada	1,120.00	1,120.00

Contabilización donación

Las donaciones deben facturarse al precio de mercado y no gravar IVA en el caso de ser entregada a una Fundación sin fin de lucro y respaldarse mediante el acta notariada.

Fecha	Concepto	Debe	Haber
	-1-		
22-Dec-12	Donaciones	1,120.00	
	Ventas		1,120.00
	A/. Registro del acta notaria de la donación		
	-2-		
22-Dec-12	Costo de Ventas	1,000.00	
	Inventarios		1,000.00
	A/. Registro costo de vnetas producto donado		

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA COSSFA S.A. COMISARIATOS SERVICIO SOCIAL DE LAS FUERZAS ARMADAS

2.1. Antecedentes

En el año 1954 fue fundado el Servicio Social de las Fuerzas Armadas (SSFT) más conocido como Comisariato del Ejército, entidad que formaba parte en sus inicios del Ministerio de Defensa, específicamente de las Fuerzas Armadas

Entre las disposiciones emitidas por el actual presidente Rafael Correa se encuentra la prohibición que las Fuerzas Armadas mantengan negocios particulares, por lo que la institución decidió vender los comisariatos, iniciando por los Comisariatos del Ejército existentes en varias ciudades del país, estableciéndose la negociación con el HOLDINGDINE S.A. adquiriendo el 90% de las acciones. El Holding está encargado de administrar las empresas de las Fuerzas Armadas.

Con fecha 17 de junio del 2009 se creó la Compañía COSSFA S.A. Comisariatos Servicio Social de las Fuerzas Armadas, cuyo objeto social es la venta al detalle y por mayor de todo tipo de productos y mercaderías, además de la administración y operación de los comisariatos, tiendas y almacenes del Servicio Social de las Fuerzas Armadas.

Con fundamento en lo citado y conformación de la mencionada compañía, se invitó a participar a todo el personal del Servicio Social de la Fuerza Terrestre, a vincularse laboralmente en esta nueva empresa, para cuyo efecto se realizaron dos encuestas de decisión. Como resultado

de lo que se obtuvo que 80 personas manifiesten su voluntad de decisión de enrolarse en la compañía COSSFA S.A., y el resto de personal decidió recibir la indemnización respectiva.

El Servicio Social de la Fuerza Terrestre, procedió a entregar las operaciones comerciales a la compañía COSSFA S.A. el 30 de octubre del 2009, con el fin de que la nueva organización inicie sus actividades con una orientación de servicio eficiente y de calidad a los miembros de las Fuerzas Armadas y la comunidad en general.

Los accionistas iniciales de la empresa fueron Holdingdine y la Dirección de Industrias del Ejército. El actual accionista, con fecha de modificación de la nómina de accionistas en la Superintendencia de Compañías 22 de agosto de 2012, es el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA)

La nueva administración de los supermercados está orientada a satisfacer las necesidades de la familia militar, teniendo un mercado amplio para desarrollar una administración de calidad al servicio de la comunidad.

La proyección de esta empresa se basa en la consolidación de los Supermercados de la Fuerza Terrestre, Fuerza Área, Fuerza Marítima, teniendo un control centralizado de todas las sucursales a nivel nacional.



Fuente: COSSFA S.A.

2.1.1. Base legal de la empresa

“COSSFA S.A. COMISARIATOS SERVICIOS SOCIAL, es una empresa que fue constituida legalmente en la ciudad de Quito, el 17 de junio de 2009. La empresa inició formando parte del grupo HOLDINGDINE S.A. al amparo del Acuerdo Ministerial N.098 del 22 de Mayo del 2009; actualmente pertenece al ISSFA.

COSSFA S.A. se encarga de la comercialización de productos de consumo masivo, direccionando sus esfuerzos a la atención de los miembros de las Fuerzas Armadas y su familia.

La Matriz se encuentra ubicada en las calles Av. La Prensa y Carlos V frente a la Primera Zona Aérea, cuenta con 2 sucursales y 10 regionales. Su proyección a largo plazo es la integración de sus similares de la Fuerza Aérea y Naval.

El COSSFA S.A., nace como una empresa privada que mejora y amplía el negocio establecido por el Comisariato del Ejército.

2.1.2. Objetivos de la empresa

General

Establecer un direccionamiento estratégico de mediano plazo, que permita asegurar a la organización en el mercado competitivo actual.

Específicos:

- Mejorar las condiciones laborales y el clima organizacional, desarrollando la gestión de talento humano, información y comunicación.
- Reducir los costos operativos, potenciando los recursos disponibles por la empresa.
- Proveer servicio de valor agregado para el cliente, ofreciendo bienes y servicios de calidad.
- Potenciar la imagen corporativa.
- Exceder las expectativas de los accionistas, alcanzando altos niveles de rentabilidad de las inversiones.

Fuente: Plan estratégico COSSFA 2009

2.1.3. Bienes y servicios que ofrece

COSSFA S.A. ofrece diversos productos en sus distintos puntos de venta. Su principal línea de negocio es el supermercado, donde se puede encontrar gran cantidad de perecibles, víveres, panificados, limpieza, cuidado personal, licores, entre otros; con elevados estándares de calidad y precios justos.

En sus almacenes cuenta con: línea de vestuario (ropa formal, casual, deportiva, industrial e infantil), línea hogar (muebles y artículos de decoración), línea electrodomésticos (línea blanca, artículos para higiene, belleza, mantenimiento del hogar, preparación alimentaria), línea electrónica (productos tecnológicos) y una serie de locales entre los que se encuentran bancos, cafetería, farmacia y restaurante.

Todos estos bienes y servicios se ofrecen a la familia militar, brigadas militares en distintas ciudades del país y público en general.

Además cuenta con la venta de bienes estratégicos en la defensa nacional como armas, equipo de defensa, ropa militar, con el debido asesoramiento y precaución en la distribución de los mismos al considerarse bienes de venta restringida.



Fuente: Página web Cossfa

2.2. Direccionamiento estratégico

2.2.1. Misión

Satisfacer la demanda de la familia militar y la comunidad en general a nivel nacional, a través de la provisión de productos y servicios con beneficios especiales.

Fuente: Plan estratégico COSSFA 2009

2.2.2. Visión

Ser la primera opción de comisariatos en la familia militar.

Fuente: Plan estratégico COSSFA 2009

2.2.3. Principios y valores corporativos

Valores fundamentales.-

- Trabajo enfocado a resultados.
- Relaciones de confianza con clientes, proveedores y competidores.
- Éticas y transparentes, trabajo con honestidad, cumplimiento, solidaridad y respeto.
- Responsabilidad social.
- Empleados comprometidos con la organización, con respecto, legalidad, compromiso, pertenencia y trabajo en equipo.
- Lealtad y compromiso con los accionistas.
- Los clientes necesitan servicio, excelencia y pro actividad.

Fuente: Plan estratégico COSSFA 2009

2.2.4. Políticas institucionales

Políticas referidas al talento humano

- Se ejecutarán actividades al cultivo de los valores éticos y morales; y el respeto a los derechos humanos.
- Se garantizarán los derechos del personal según lo establecido en el marco legal vigente que corresponda.
- Se contará con un sistema de Gestión de Talento Humano.
- Se alcanzará altos niveles de productividad y competitividad mediante un plan de capacitación por competencias en el personal.
- Se formulará un plan de reconocimiento al desempeño.

- Propiciar condiciones y un ambiente de trabajo adecuado, que valore la diversidad de nuestro personal.

Políticas económicas financieras

- Los proyectos para su ejecución, deberán contar con los niveles de autorización respectivos, la necesaria asignación de recursos y el informe técnico-económico de las unidades operativas.
- La documentación que sustente los pagos será suficiente y competente y se mantendrá ordenada y conservada para fines de rendición de cuentas.
- Se presentará informes periódicos financieros de la ejecución de los proyectos.
- El empleo de los recursos financieros se manejarán con criterios de eficiencia, eficacia, efectividad y transparencia.
- Se atenderá oportunamente las obligaciones financieras legales y contractuales contraídas.

Políticas administrativas

- Se observará estrictamente y se evaluará el cumplimiento de la normativa interna de la Institución, recogida en su Estatuto y reglamentos internos, así como el alineamiento corporativo con las políticas emanadas del Holdingdine S.A.
- El empleo de los recursos institucionales se manejarán con criterios de eficiencia, eficacia, efectividad y transparencia.
- Se actualizará, difundirá y aplicará la normativa interna, orientada a la optimización de procesos y uso de recursos operativos, garantizando en todo momento la seguridad, legalidad y celeridad de la gestión operativa, administrativa y financiera.

- Los valores y capacidades estarán diseñados para servir las necesidades de la comunidad militar y del público en general.
- Los servicios administrativos servirán de apoyo en la ejecución de los proyectos de la institución.
- Se cumplirán los estándares en los servicio de mantenimiento y seguridad de los bienes muebles e inmuebles de la institución.
- Se mantendrá un inventario consolidado y actualizado de los bienes muebles e inmuebles.
- Se mejorará los servicios complementarios para los usuarios de COSSFA S.A.
- Se mantendrá una oportuna coordinación entre las áreas a través de políticas generales, normas, reglas, procedimientos y control.

Políticas de calidad

- El mejoramiento continuo será una práctica permanente.
- Se centrará la atención hacia la identificación y satisfacción de las necesidades del usuario.
- Todas las dependencias de COSSFA S.A., independientemente de su jerarquía, realizarán el Control de Gestión a su nivel, a base de los indicadores de eficacia, eficiencia y calidad diseñados para el efecto.
- COSSFA S.A. adquiere el compromiso de cumplir con los requisitos de un sistema de gestión de calidad por procesos.
- Todas las actividades de COSSFA S.A. serán ejecutadas con excelencia.
- Garantizar la calidad de los bienes y servicios que se ofertan en COSSFA S.A.
- Se elaborará el plan de auditoría interna con enfoque en riesgos.

Políticas de información y comunicación

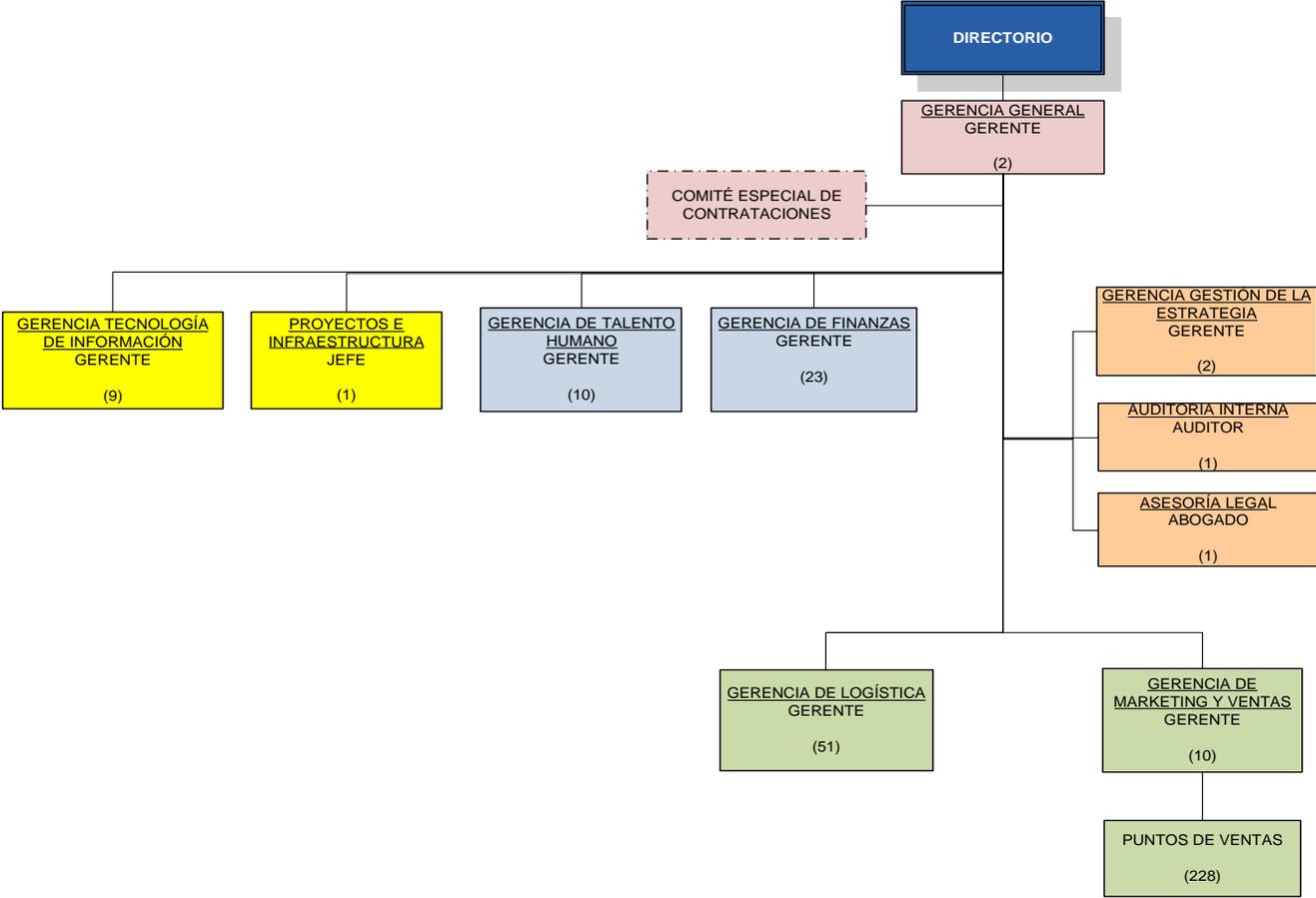
- Comunicar a los clientes y proveedores los beneficios de trabajar con la empresa en precios, servicios, calidad, valor y conveniencia.
- Reforzar el sentido de asociación y pertenencia con el cliente mediante información de:
 - Promociones.
 - Resolución de problemas.
 - Creatividad.
 - Trabajo en equipo.
 - Confiabilidad
- Crear una conexión multicanal con los clientes mediante la página web, Catálogos.
- Desarrollar un Sistema Informático Integrado e Integral del Control de Inventarios.

Políticas de comercialización

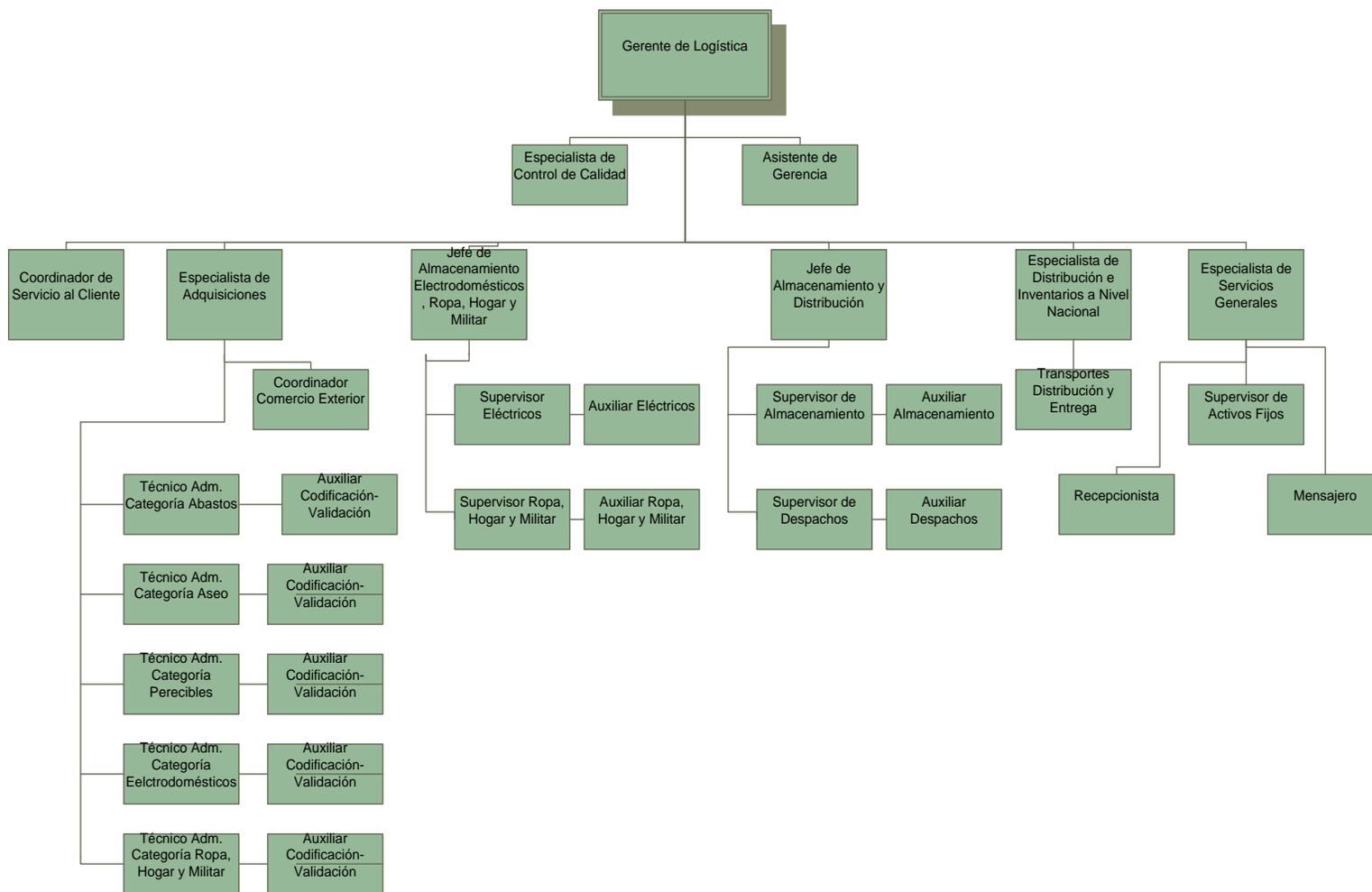
- Desarrollar negocios on-line.
- Establecer un mercadeo flexible a bajas tasas de interés.
- Desarrollar estrategias comerciales y financieras directas, transparentes y oportunas.

Fuente: Plan estratégico COSSFA 2009

2.3.Estructura Orgánica



Fuente: Plan estratégico COSSFA 2009



Fuente: Plan estratégico COSSFA 2009

2.4. Análisis interno

2.4.1. Clientes

La empresa cuenta con un selecto grupo de clientes, principalmente militares debido a las facilidades de pago a través de rol de pagos. El público en general también tiene acceso a los beneficios que ofrece la entidad a través de la afiliación, lo que ha permitido a la empresa captar más consumidores.

Sin embargo, también se han perdido clientes que poseía la anterior administración, debido a que no se ofrecen todos los productos que se encontraban años atrás, lo que no representa una baja mínima en las ventas por tratarse de una empresa relativamente nueva.

2.4.2. Convenios interinstitucionales

En el año 2011 se inició los convenios con unidades militares en distintas ciudades del país en la entrega de víveres y bienes estratégicos en todo el año, lo que asegura ventas significativas en este período. Convenios tales como:

- Entrega de raciones por un año a la Escuela Superior Militar Eloy Alfaro.
- Entrega de raciones por un año a más de veinte Brigadas Militares a nivel nacional.

2.4.3. Proveedores

La empresa cuenta con más de 200 proveedores entre compañías y personas naturales a nivel nacional, lo que permite ofrecer a los

clientes una gran variedad de productos de buena calidad, además de permitir la inclusión al mercado de proveedores minoristas que ofrecen buenos productos.

- Nestlé
- Pronaca
- Integración Avícola El Oro
- Juan El Jury
- Marcimex
- Mercantil Dismayor
- Club del Buen Beber

2.4.4. Personal

El personal es motivado en el mejoramiento profesional y personal, a través del apoyo en horarios de estudio, mejoramiento de puesto de trabajo, formación de líderes, lo que permite a la empresa contar con personal motivado y comprometido, dispuesto a crecer junto con la entidad.

La rotación de personal es baja en puntos de venta (provincias), sin embargo en Matriz la rotación es mayor ya que la empresa aun no ha podido cubrir las expectativas de sus trabajadores, principalmente en el aspecto económico.

2.4.5. Manejo de inventarios

Los inventarios al ser el elemento más importante de la organización, deben ser manejados de mejor manera. Al tratarse de una empresa nueva, las políticas se mejoran constantemente en adaptarse a los cambios tanto internos como externos. Se puede notar una

considerable mejora en su tratamiento, sin embargo aun no se ha podido controlar la correcta aplicación de políticas y manuales.

Desde el inicio de las actividades de la empresa se han corregido fallas que significaron pérdidas en la organización por mala administración y falta de conocimiento en el negocio.

La empresa COSSFA S.A. en el análisis interno muestra que al ser una entidad nueva, no ha podido implantar políticas, ni contar con un personal con larga experiencia, lo que ocasiona errores por la diferencia de criterios. Sin embargo los negocios que ha logrado cerrar con proveedores e instituciones, le permite mantenerse competitivo.

2.5. Análisis externo

2.5.1. Económicos

La crisis económica mundial, como era esperado, obligó al gobierno actual a tomar medidas de ajuste, sobre todo en salvaguardar el modelo de dolarización, que a través de los años ha demostrado ser un mecanismo de estabilidad y que permite la planificación y control del consumo de los hogares en el mediano y largo plazo.

Si bien el espectro económico mundial es inestable y esto agudiza el escenario económico nacional, caracterizado por la inestabilidad y caída de los precios del petróleo, principal fuente de financiamiento del Presupuesto Estatal, una inflación de 5% en inicios del 2012, que en el caso ecuatoriano al ser en dólares, se traduce en una pérdida del poder adquisitivo de la población, un alto gasto público y alta

incertidumbre por la desinformación, generada en el modelo de dolarización, se debe tomar en cuenta que las medidas económicas adoptadas por el Presidente, buscan fomentar y salvaguardar la producción y consumo interno, privilegiando la producción ecuatoriana.

Las medidas adoptadas en controlar la Balanza Comercial y de Pagos, cuentan con el respaldo y firma de compromiso de empresarios, entre los cuales figuran las principales cadenas de supermercados, (CORPORACION LA FAVORITA, SUPERMERCADOS SANTA MARIA) y de importadores de electrodomésticos (ALMACENES JAPÓN, JAHER), que en primera instancia, constituyen la competencia directa de Cossfa S.A., esto permite visualizar un escenario difícil a corto plazo, pero alentador, en el mediano y largo plazo.

2.5.2. Situación jurídica y política

La aprobación de la nueva Constitución y leyes conexas, estableció un nuevo marco jurídico que rige a las instituciones públicas y privadas. La falta de leyes complementarias y reglamentos que direcciona la constitución vigente, ha generado incertidumbre.

Por otro lado el proyecto de Ley de Empresas Públicas, modifica el accionar empresarial del HOLDINGDINE S.A. y en general de las empresas pertenecientes a las Fuerzas Armadas; que podrían verse limitadas al enmarcarse en las normas públicas. Todas las empresas que funcionen con capital de las Fuerzas Armadas deben tener

actividades orientadas a la defensa nacional o ser estratégicas en los objetivos militares.

En el 2010 se estableció que de las 31 empresas que forman parte de las Fuerzas Armadas, 13 de ellas pertenecientes al Holdingdine S.A. deben pasar a manos del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA) para solventar el déficit en esa institución. Todos estos cambios afectan a COSSFA, ya que solo es considerada una empresa de carácter estratégico y no de defensa nacional.

2.5.3. Situación demográfica y cultural

De estudios de mercado a personal militar del Ejército Ecuatoriano realizado por el departamento de marketing de COSSFA S.A. en el año 2012, se concluye la tendencia de realizar las compras tanto de productos de la canasta básica, como hogar, en cadenas de autoservicio, y en cadenas de electrodomésticos, igual que la población en general. Motivados básicamente por las facilidades de financiación que el COSSFA S.A. ofrece a su principal grupo de clientes.

La estructura demográfica de la población Militar se ha mantenido en los últimos años, existiendo una población Militar de la Fuerza Terrestre, Fuerza Naval, Fuerza Aérea y Policía Nacional aproximadamente de 80.000 personas. Respecto a la población civil que también es beneficiaria de las actividades comerciales del Comisariato, se establece que en las zonas de influencia de los puntos de venta, la pirámide poblacional y de edades se mantiene constante, con una tasa de crecimiento poblacional del 2,5% y una tendencia cultural hacia los autoservicios. Lo que al parecer debería significar

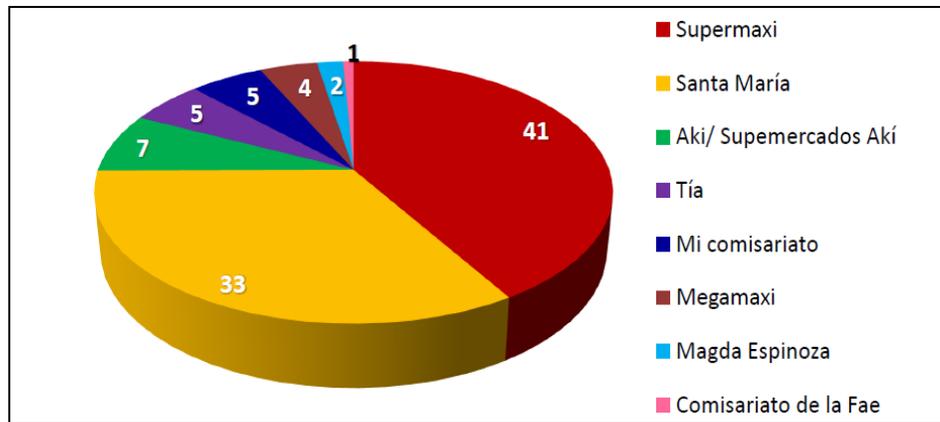
un aumento en los clientes en todos los puntos de ventas a nivel nacional tanto militares como civiles.

Ante todo lo expuesto anteriormente se determina que el mercado principal de COSSFA es el personal militar que año a año va en aumento. Además del crecimiento de la población en general y los cambios en sus preferencias, lo que significaría un incremento de clientes para la compañía en el futuro.

2.5.4. Situación de la competencia.

El departamento de marketing de COSSFA realizó un estudio, en el primer trimestre del 2012, de su posicionamiento del mercado en el que se obtuvo los siguientes resultados:

- El 30% del consumo total de los hogares del Ecuador pasa por supermercados, el 40% por mercados populares y cerca de un 30% en tiendas de barrio, ferias libres, bodegas y micro-mercados; además resalta como punto interesante que los comerciantes de los mercados populares sienten que las ventas han disminuido en los últimos años, lo que muestra una clara tendencia por el crecimiento de la primera preferencia.
- Supermaxi es el líder en el mercado con el 41% de participación en el mercado, Santa María con el 33% y el resto de los competidores como Supermercados Akí, Tía, Mi Comisariato, Megamaxi, Magda Espinoza y los Comisariatos de la FAE cuentan con menos del 10% del mercado cada uno.



Fuente: Investigación de mercado Cossfa 2012.

Escenario competitivo.-

El escenario competitivo del sector está conformado de la siguiente manera:

- 1) Corporación La Favorita.- Es una de las empresas más grandes en el país, considerada como la empresa no financiera del Ecuador más grande en ventas; en su quinquenio fue reconocido por cuatro años consecutivos como la empresa más respetada del país, mediante una encuesta realizada a la comunidad empresarial, por Price Waterhouse información que consta en su página web.

La cadena cuenta con tres tipos de formatos empresariales:

a) Comercial

Cuenta con las siguientes empresas, Supermaxi, Megamaxi, Akí, Gran Akí, Kywi, Mega Kywi, Todo Hogar, Sukasa, Salón de Navidad, Tventas, Radio Shack, Mr. Books, Juguetón y Bebemundo.

b) Industria

Compuesta por Centro de Distribución, Agropesa (abono orgánico), Enermax (Distribución de energía Eléctrica), Maxipan (Panadería) y Pofasa (Avícola).

c) Inmobiliaria

Centro Comercial La Pradera (Loja), Centro Comercial Miraflores (Cuenca), Mall de los Andes (Ambato), Mall El Jardín (Quito), Mall del Sol (Guayaquil), Mall del Sur (Guayaquil) y Multiplaza (Esmeraldas).

- 2) Mega Santa María.- Ha crecido también en el mercado, especialmente en Quito, convirtiéndose en una de las principales cadenas en esa ciudad (la cadena más importante en Quito después de Supermercado La Favorita).

Con un enfoque ya característico -descuentos en mayoristas y compras sin tarjetas de afiliación-, la cadena local de supermercados Santa María dispone de un centro comercial Plaza Santa María, propiedad de la misma cadena. Allí también están presentes -como socios- Point Technology, Lavanderías Pronto, Orve Hogar, farmacia Sana Sana, UniBanco, Mutualista Pichincha, además de KFC y Ch Farina. Con este local, la cadena espera mantener su posicionamiento en la clase media y media baja, y evaluar la posibilidad de captar a la clase media alta.

Santa María entró en el mercado hace 27 años y ahora comparte el mercado con Supermaxi, Mi Comisariato y Tía; la empresa quiere crecer el 12% cada año.

El análisis externo realizado a la empresa muestra que aunque varios aspectos tanto económicos como políticos dificultan el crecimiento de las empresas, estas hacen lo posible por mejorar sus servicios, ampliar sus expectativas y así captar mayor cantidad de clientes. Además el crecimiento de la población, el cambio en sus preferencias y poder adquisitivo permite a las empresas diversificar los productos que ofrecen.

Por lo que COSSFA S.A., se ha enfocado en cubrir aquellos sectores que los supermercados en general no han podido ganar hasta el momento, como es todo el sector militar e inclusive atraer a personas civiles, que no buscan solo adquirir víveres, sino tener todo a su alcance en solo lugar.

2.6. Matriz FODA

FORTALEZAS

Los distintos puntos de venta a nivel nacional se encuentran en lugares estratégicos, que permiten llegar con mayor facilidad al cliente militar.

Variedad de productos.

Cuenta con personal altamente calificado, además del personal que trabajaba en el SSFT que cuenta con una amplia experiencia en el negocio.

Las instalaciones de la Matriz son amplias, lo que beneficia en gran cantidad de parqueaderos, amplios lugares para eventos publicitarios o realizar expansiones a futuro.

Buen ambiente de trabajo.

OPORTUNIDADES

A largo plazo la empresa planea abarcar todos los comisariatos de la Marina y Fuerzas Armadas, lo que le permitirá cubrir un mayor Mercado.

Al ser una empresa con capital público, tiene más posibilidades en realizar negociaciones con empresas públicas para la venta de inventario.

Proveedores nuevos que ingresan al supermercado otorgan descuentos especiales o productos en bonificación que permiten bajar los precios al consumidor final.

La corporación ha logrado el apoyo de empresas de la misma línea de negocios para la implementación de políticas, en base a sus propias experiencias.

El mejoramiento de la tecnología a nivel mundial permitirá que COSSFA adquiera instrumentos que ayuden a controlar de mejor manera sus inventarios y faciliten la toma física de inventarios.

DEBILIDADES

Los productos de baja rotación no han podido ser devueltos a proveedores oportunamente, por lo que la empresa debe asumir la pérdida de los mismos.

Las pérdidas por productos caducados son constantes, principalmente en Puntos de Venta Regionales.

El incremento de precios en productos de primera necesidad obliga a la empresa a disminuir su margen de utilidad para mantener precios competitivos.

Los requerimientos realizados por medio de Servicio al cliente no son atendidos en forma oportuna.

No se cumple adecuadamente las políticas de tratamiento de inventario en mal estado y caducado.

Los abastecimientos a Puntos de Venta no pueden realizarse de manera continua debido a la falta de transporte propio, lo que provoca desabastecimiento, poca rotación de productos nuevos y exceso de inventario caducado y en mal estado.

AMENAZAS

La escases de productos perecibles debido a las malas condiciones climáticas que se dan en distintas regiones del país, obliga a la empresa disminuir su margen de rentabilidad para no afectar totalmente los precios al consumidor final.

Restricción por parte del gobierno en la importación de ciertos bienes.

Aumento de los impuestos en productos suntuarios, bebidas alcohólicas, etc., que son comercializados por Cossfa.

La subida de precios que la empresa no pueda cubrir podría disminuir los clientes.

Los cambios e inclusión de leyes en nuestra legislación, dificulta la implementación y control de políticas.

Las malas condiciones climáticas de nuestro país y el daño en las carreteras de acceso a los puntos de venta dificultan el cumplimiento de los procesos de distribución.

No se da gestión inmediata al cambio de producto por el proveedor

El sistema informático que tiene la organización no constituye una herramienta que agilite la toma física de inventarios.

La empresa no cuenta con personal ni recursos materiales necesarios para realizar la toma física en un menor tiempo que el actual.

La empresa no tiene un proceso establecido para la detección oportuna de productos por caducar.

Existe diferencia de criterios entre las gerencias, respecto a la circulación de información, lo que provoca malestar entre clientes internos y externos.

Las bajas de inventarios no son notariadas oportunamente, lo que representa un Gasto no Deducible para la organización.

No se da seguimiento a las novedades encontradas en la toma física de inventario.

El sistema informático se vuelva obsoleto, por los cambios en políticas de la empresa.

Asaltos en las vías al transportar la mercadería.

Robos en los puntos de venta y violación de las seguridades.

No se realiza un control periódico del cumplimiento de las políticas de adquisición de inventario para verificar que no afecte al su presentación en los Estados Financieros

Los puntos de venta regionales no cuentan con espacio físico suficiente para ofertar los mismos productos que se comercializan en matriz.

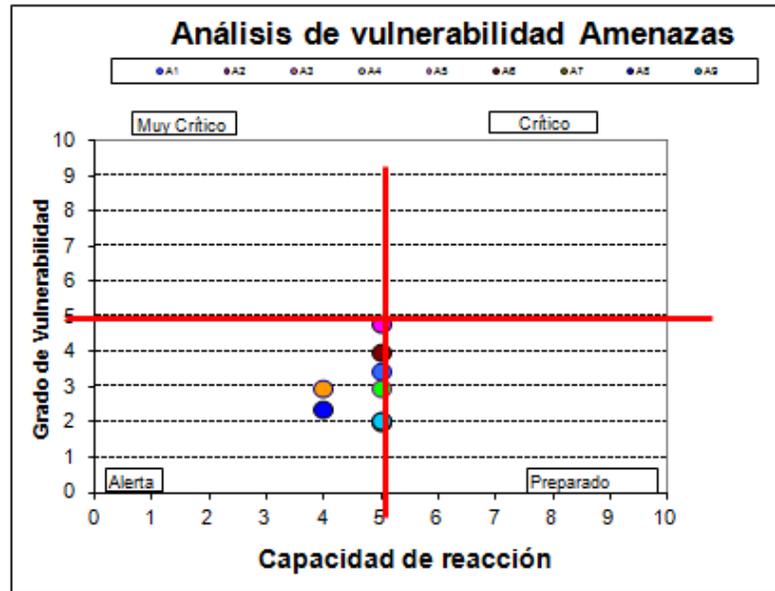
No existe control en el producto que ingresa por bonificación.

No se da un control continuo en la calidad de los productos después de su recepción.

2.7.Vulnerabilidad

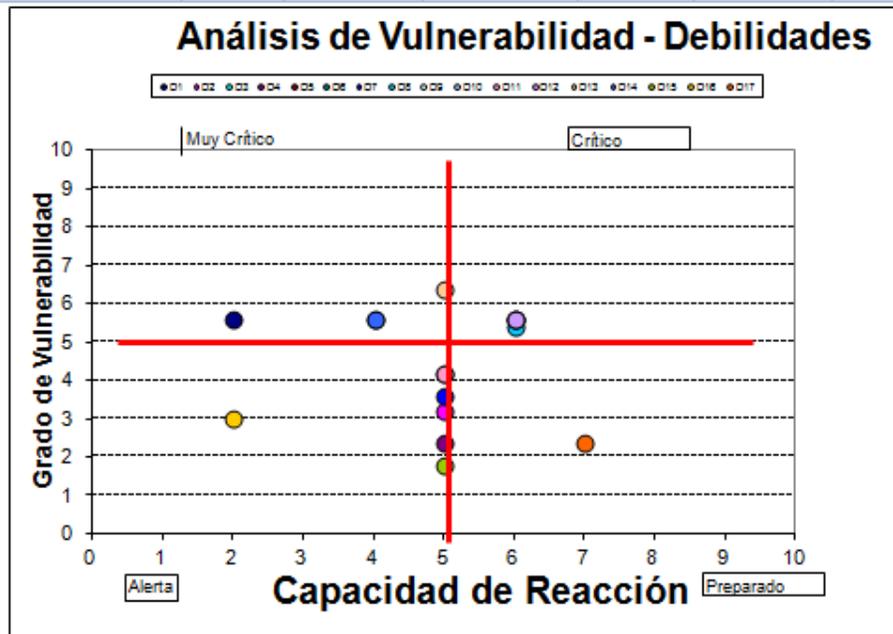
	Amenazas	Impacto (0 - 10)	Probabilidad ocurrencia (0 - 100%)	Grado de Vulnerabilidad	Capacidad reacción (0 - 10)	Zona
A1	La escases de productos perecibles debido a las malas condiciones climáticas que se dan en distintas regiones del país, obliga a la empresa disminuir su margen de rentabilidad para no afectar totalmente los precios al consumidor final.	7	50%	3.5	5	Alerta

A2	Restricción por parte del gobierno en la importación de ciertos bienes.	8	60%	4.8	5	Alerta
A3	Aumento de los impuestos en productos suntuarios, bebidas alcohólicas, etc., que son comercializados por Cossfa.	6	50%	3	4	Alerta
A4	La subida de precios que la empresa no pueda cubrir podría disminuir los clientes.	7	30%	2.1	5	Alerta
A5	Los cambios e inclusión de leyes en nuestra legislación, dificulta la implementación y control de políticas.	6	50%	3	5	Alerta
A6	Las malas condiciones climáticas de nuestro país y el daño en las carreteras de acceso a los puntos de venta dificultan el cumplimiento de los procesos de distribución.	8	50%	4	5	Alerta
A7	El sistema informático se vuelva obsoleto, por los cambios en políticas de la empresa.	5	40%	2	5	Alerta
A8	Asaltos en las vías al transportar la mercadería.	6	40%	2.4	4	Alerta
A9	Robos en los puntos de venta y violación de las seguridades.	7	30%	2.1	5	Alerta



	Debilidades	Impacto (0 - 10)	Probabilidad ocurrencia (0 - 100%)	Grado de Vulnerabilidad	Capacidad reacción (0 - 10)	Zona
D1	Los productos de baja rotación no han podido ser devueltos a proveedores oportunamente, por lo que la empresa debe asumir la pérdida de los mismos.	7	80%	5.6	2	Muy Crítico
D2	Las pérdidas por productos caducados son constantes, principalmente en Puntos de Venta Regionales.	4	80%	3.2	5	Alerta
D3	El incremento de precios en productos de primera necesidad obliga a la empresa a disminuir su margen de utilidad para mantener precios competitivos.	6	70%	4.2	5	Alerta

D4	Los requerimientos realizados por medio de Servicio al cliente no son atendidos en forma oportuna.	4	60%	2.4	5	Alerta
D5	No se cumple adecuadamente las políticas de tratamiento de inventario en mal estado y caducado.	7	80%	5.6	4	Muy Critico
D6	Los abastecimientos a Puntos de Venta no pueden realizarse de manera continua debido a la falta de transporte propio, lo que provoca desabastecimiento, poca rotación de productos nuevos y exceso de inventario caducado y en mal estado.	8	70%	5.6	6	Critico
D7	No se da gestión inmediata al cambio de producto por el proveedor	6	60%	3.6	5	Alerta
D8	El sistema informático que tiene la organización no constituye una herramienta que agilite la toma física de inventarios.	9	60%	5.4	6	Critico
D9	La empresa no cuenta con personal ni recursos materiales necesarios para realizar la toma física en un menor tiempo que el actual.	8	70%	5.6	6	Critico
D10	La empresa no tiene un proceso establecido para la detección oportuna de productos por caducar.	8	70%	5.6	6	Critico
D11	Existe diferencia de criterios entre las gerencias, respecto a la circulación de información, lo que provoca malestar entre clientes internos y externos.	7	60%	4.2	5	Alerta
D12	Las bajas de inventarios no son notariadas oportunamente, lo que representa un Gasto no Deducible para la organización.	8	70%	5.6	6	Critico
D13	No se da seguimiento a las novedades encontradas en la toma física de inventario.	8	80%	6.4	5	Muy Critico
D14	No se realiza un control periódico del cumplimiento de las políticas de adquisición de inventario para verificar que no afecte al su presentación en los Estados Financieros	8	70%	5.6	4	Muy Critico
D15	Los puntos de venta regionales no cuentan con espacio físico suficiente para ofertar los mismos productos que se comercializan en matriz.	3	60%	1.8	5	Alerta
D16	No existe control en el producto que ingresa por bonificación.	5	60%	3	2	Alerta
D17	No se da un control continuo en la calidad de los productos después de su recepción.	8	30%	2.4	7	Preparado



Criterios de cuantificación

Impacto (0 - 10)	Bajo (0-3)	Medio (4-6)	Alto (7-10)	
Probabilidad ocurrencia (0 - 100%)	Bajo (0-30%)	Medio (31%-70%)	Alto (71%-100%)	
Grado de Vulnerabilidad	Impacto * Probabilidad de ocurrencia			
Capacidad reacción (0 - 10)	Bajo (0-3)	Medio (4-6)	Alto (7-10)	
Zona	Muy Crítico: Si el Grado de vulnerabilidad es mayor o igual que 5 y la capacidad de reacción es menor o igual a 5	Crítico: Si el Grado de vulnerabilidad es mayor o igual que 5 y la capacidad de reacción es mayor a 5	Alerta: Si el Grado de vulnerabilidad es menor o igual que 5 y la capacidad de reacción es menor o igual a 5	Preparado: Si el Grado de vulnerabilidad es menor o igual que 5 y la capacidad de reacción es mayor a 5

CAPÍTULO III

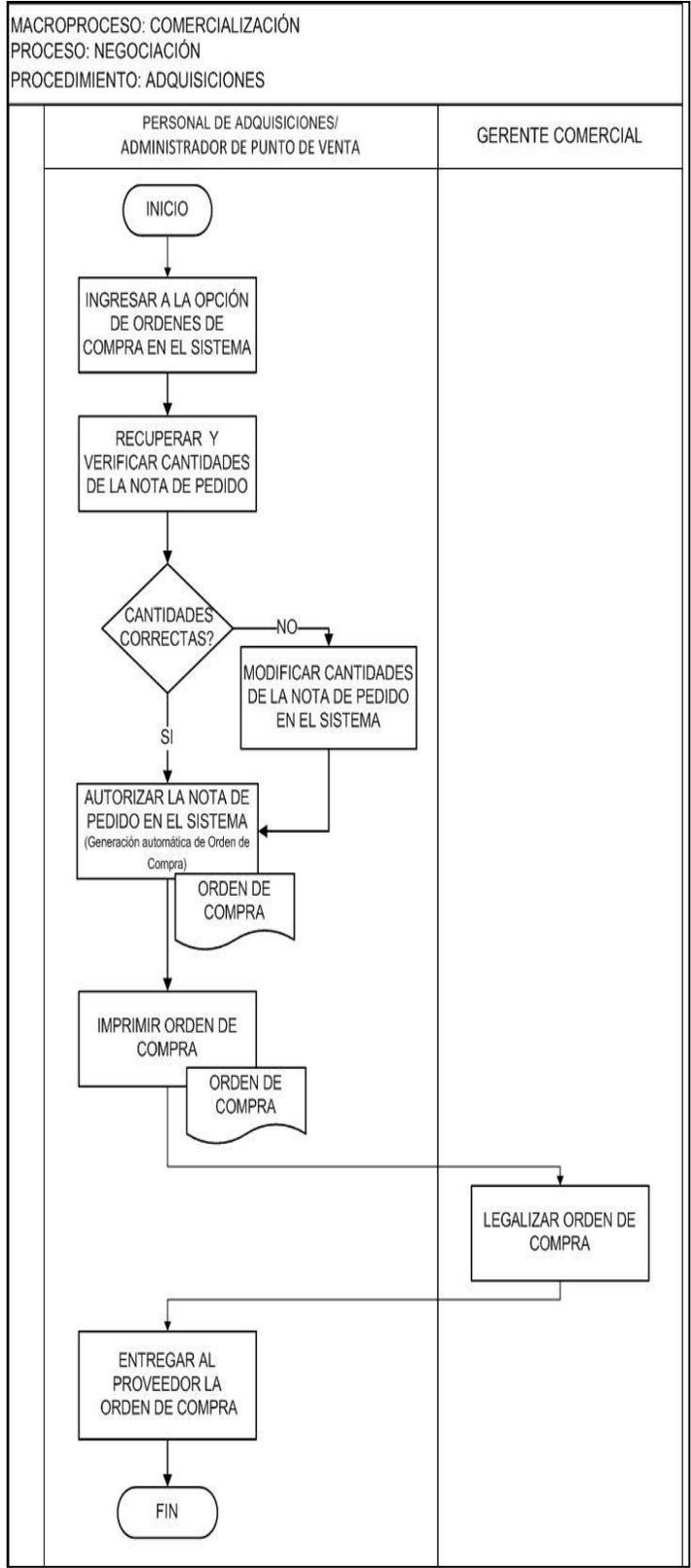
ANÁLISIS Y RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

3.1. Flujogramas y narrativas

Documento:	Narrativa
No. de documento:	1
Elaborado por:	Verónica Castellanos
Proceso:	Adquisiciones
Responsable:	Departamento de Logística

El Personal de Adquisiciones revisa la nota de pedido y en caso de ajustes realizar las modificaciones correspondientes. Autoriza la Nota de Pedido mediante el sistema. Elabora la Orden de Compra, con la información recuperada del sistema. Imprime la Orden de Compra. Legaliza la orden de compra con la firma de responsabilidad del personal de adquisiciones. Entrega la Orden de compra a los proveedores mediante correo, fax o personalmente y Receipta el recibido conforme del proveedor mediante correo, fax o sumilla. La orden de compra es autorizada por el gerente Comercial y en caso de compras mayores de \$10,000.00 también la autoriza el Gerente General

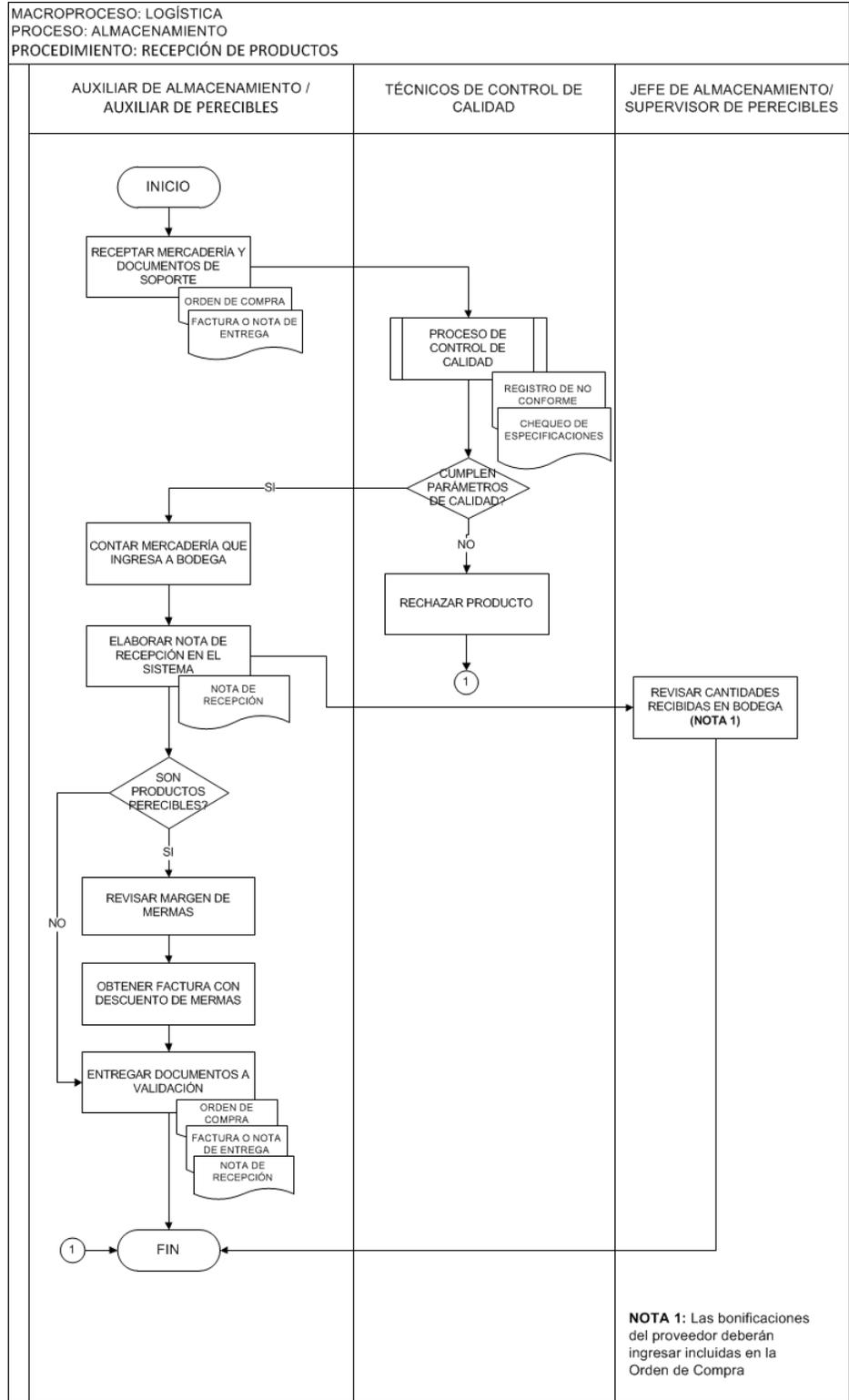
Fuente: COSSFA 9000 doc.



Fuente: COSSFA 9000 doc.

Documento:	Narrativa
No. de documento:	2
Elaborado por:	Verónica Castellanos
Proceso:	Recepción de productos
Responsable:	Departamento de Logística
<p>El Auxiliar de almacenamiento recibe la mercadería con los documentos de soporte Factura o (Nota de Entrega para Consignaciones) y Orden de Compra. El especialista y técnicos de control de calidad, realizan la verificación física y técnica del producto que ingresa a cada bodega bajo los estándares de calidad implantados por la empresa. Si no cumple con los parámetros de calidad el producto es devuelto.</p> <p>El auxiliar de almacenamiento verifica las cantidades que ingresan a las bodegas, realiza un conteo físico y de estar conforme con el pedido, realiza la Nota de Recepción en el sistema y coloca las firmas respectivas. El Jefe de almacenamiento revisa las cantidades recibidas, incluyendo los productos por bonificación. Si son productos perecibles, se revisa el margen de mermas y se emite una nota de devolución para la emisión del descuento por el proveedor. El auxiliar de almacenamiento entrega a validación todos los documentos que se generen en el proceso: Orden de compra, Nota de Recepción, Factura del proveedor y nota de crédito en caso de haberla.</p>	

Fuente: COSSFA 9000 doc.



Fuente: COSSFA 9000 doc.

Documento:	Narrativa
No. de documento:	3
Elaborado por:	Verónica Castellanos
Proceso:	Liquidación de productos de compra en firme
Responsable:	Departamento de Logística

El validador receipta la nota de recepción, la orden de compra y la factura del proveedor, desde bodegas. Los documentos deben contener todas las firmas de responsabilidad, caso contrario serán rechazados. Revisa en las facturas, datos SRI, cantidades y precios. Emplear requisitos de la “**Ley de comprobantes de venta y retención**”. Comparar la liquidación procesada con la factura del proveedor, y Nota de crédito, deben corresponder en cantidades y precios. Ingresar los datos de identificación de la factura al sistema, como: Número de la factura, autorización del SRI, fecha de caducidad y si es el caso número de contribuyente especial. Tomar acciones necesarias cuando la documentación presente novedades.

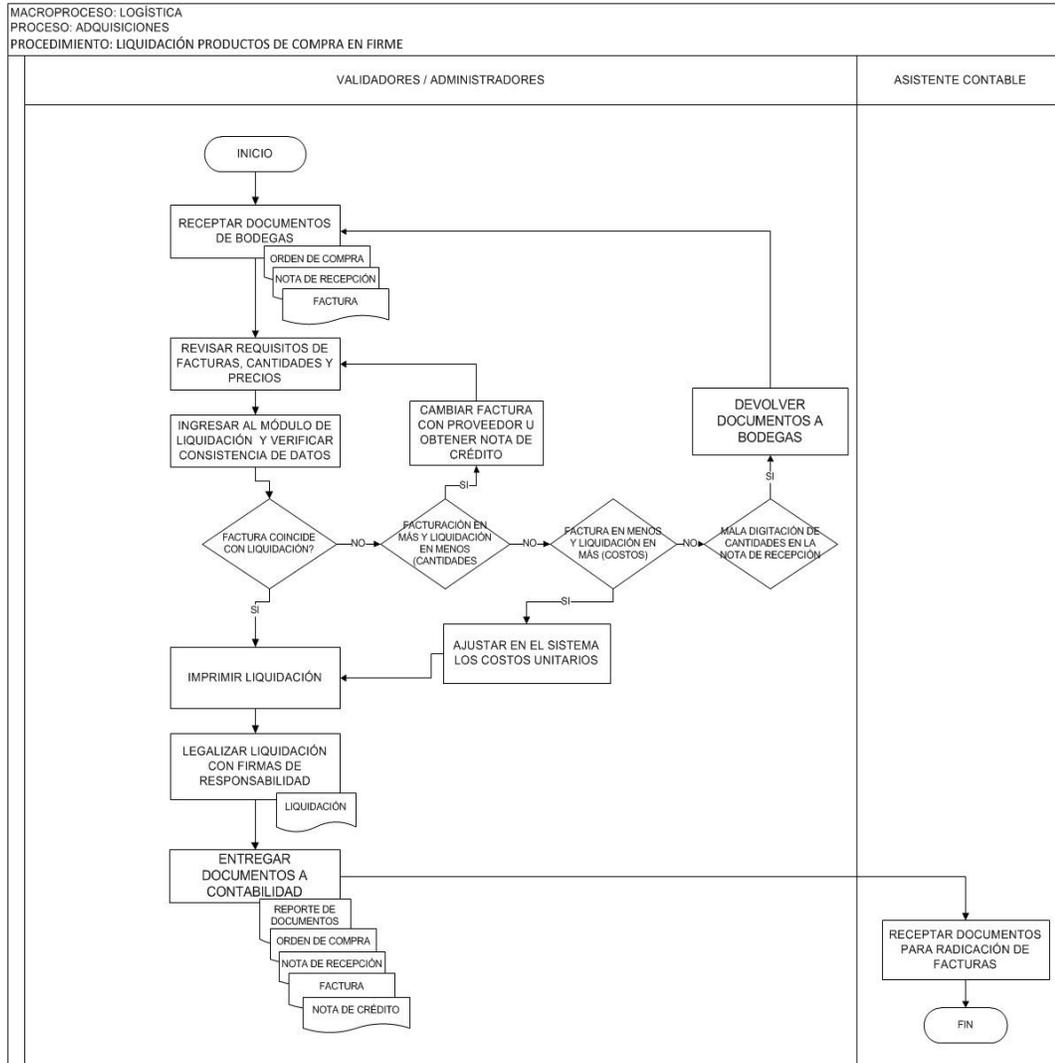
CASO 1: Facturación en más y liquidación en menos (cantidades).- Devolver al proveedor la factura para su respectivo cambio o a su vez que el proveedor entregue una Nota de crédito.

CASO 2: Factura en menos y liquidación en más (costos).- Los validadores ajustarán en el sistema los costos unitarios en menos acorde a la Factura del proveedor.

CASO 3: Mala digitación de cantidades en la Nota de recepción.- Devolver documentos a bodegas y solucionar mediante una nueva Nota de Nota de Recepción

Realiza la liquidación en el sistema si la documentación cumple con todos los requerimientos (datos SRI, cantidades y precios). Legaliza la liquidación con las firmas de responsabilidad. Entrega los documentos originales a Contabilidad antes del vencimiento de pago. Si la factura tiene alguna diferencia entre la

liquidación gestiona la obtención de Notas de Crédito y entrega mediante reporte a Contabilidad.



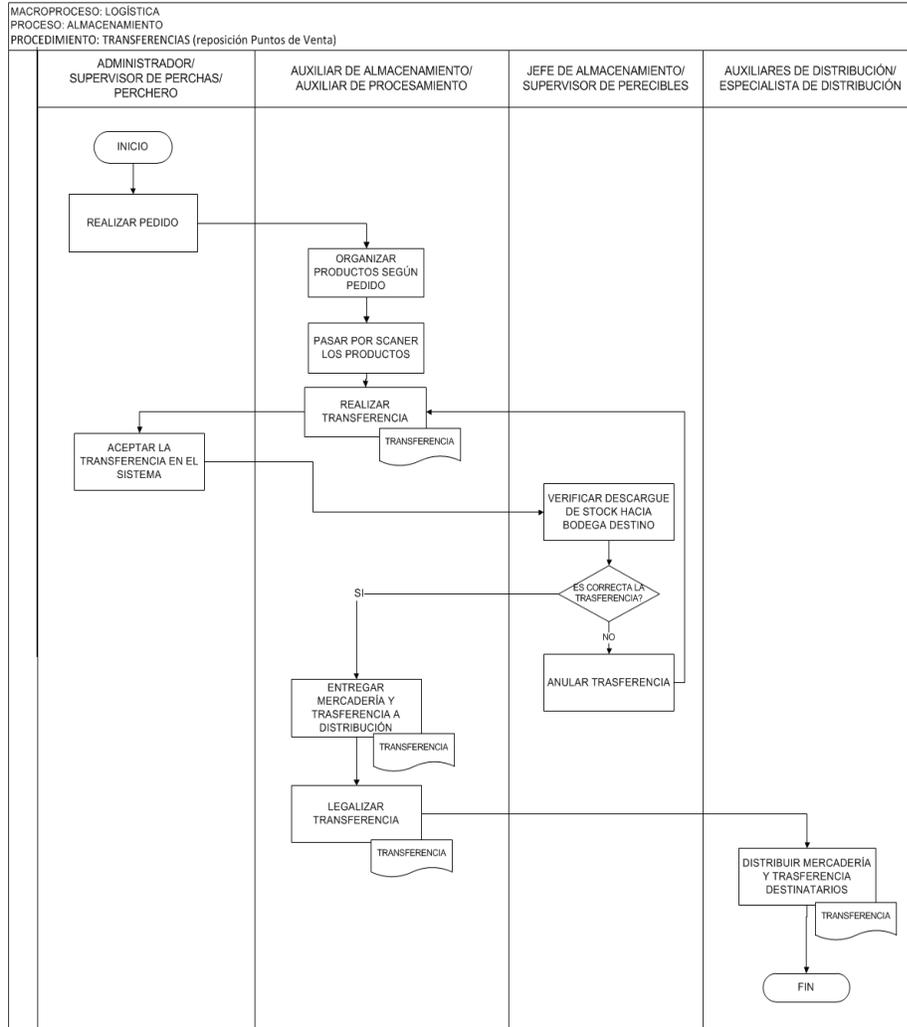
Fuente: COSSFA 9000 doc.

Documento:	Narrativa
No. de documento:	4
Elaborado por:	Verónica Castellanos
Proceso:	Transferencias
Responsable:	Departamento de Logística

El Administrador realiza el Pedido revisando las necesidades de producto en perchas y almacenes. El auxiliar de almacenamiento organiza los productos de acuerdo a los pedidos de las regionales, realiza el escaneando de códigos y genera la Transferencia con cantidades, peso y descripción. El Jefe de almacenamiento verifica que se descargue el stock de bodegas y se cargue en el stock de Puntos de Venta, en caso de presentar algún error en digitación o ubicación se procede a anular la transferencia en el módulo “transferencias de devoluciones”. Genera una nueva transferencia, con un nuevo número y legaliza el anulado y nuevo transferencia; los originales se remiten al destinatario y la copia archiva el emisor.

Cada administrador aceptar la transferencia mediante sistema, posterior a eso el auxiliar de almacenamiento entrega la mercadería y la transferencia al personal de distribución para el traslado a Puntos de Venta con los documentos legalizados.

Fuente: COSSFA 9000 doc.



Fuente: COSSFA 9000 doc.

Documento:	Narrativa
No. de documento:	5
Elaborado por:	Verónica Castellanos
Proceso:	Devolución de mercadería de los puntos de venta
Responsable:	Departamento de Logística

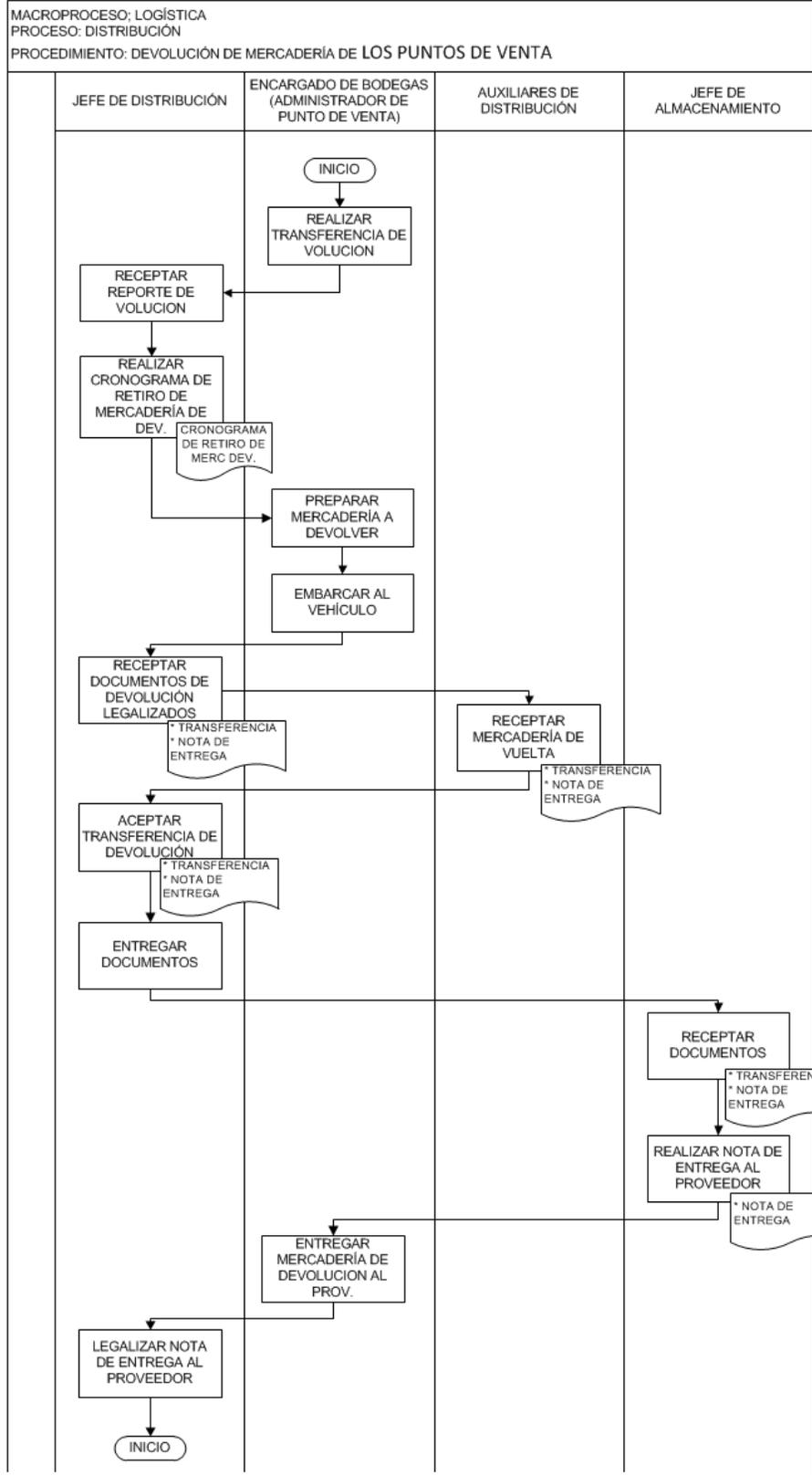
El Administrador el Punto de Venta realiza la transferencia de devolución de mercadería en el sistema, comunica al Jefe de distribución vía e-mail el número de la transferencia. El Jefe de Distribución, realiza un cronograma de retiro de devoluciones de los puntos de venta, acorde al cronograma de distribución a ejecutar si el proveedor no retira su producto.

El Administrador del Punto de Venta prepara la mercadería de devolución en el transporte, embarca la mercadería de devolución al transporte y entrega documentos. En Matriz el Jefe de Distribución, recepta a través de los conductores los documentos de devolución. Utiliza el Instructivo de manejo de documentación en envíos de mercadería entre puntos de venta. Los Auxiliares de distribución desembarcan la mercadería en la bodega de devoluciones en distribución o en las áreas de bodegas destinadas para devolución, zonificando el producto caducado- mal estado y los de baja rotación hasta el retiro por parte del proveedor.

Los Técnicos de control de calidad, verifican y registran la mercadería devuelta por caducidad y mal estado. Utilizan el procedimiento de producto no conforme, deben controlar que no se mezcle la mercadería de baja rotación con la de mal estado y caducada. El Jefe de Distribución revisa y acepta mediante sistema la transferencia de mercadería devuelta máximo hasta finalizar la jornada de trabajo, entregar el reporte de novedades y transferencias de los puntos de venta, a bodegas.

Los Jefes de almacenamiento deben realizar la devolución al proveedor mediante nota de devolución en el sistema o a través del cambio mutuo con el proveedor y entregar la mercadería con novedad al proveedor y legalizar la documentación.

Fuente: COSSFA 9000 doc.



Fuente: COSSFA 9000 doc.

Documento:	Narrativa
No. de documento:	6
Elaborado por:	Verónica Castellanos
Proceso:	Aplicación de descuentos y promociones
Responsable:	Departamento de Logística

Los Jefes de Bodega, Supervisor de Bodegas, Supervisor de perecibles o Administradores deben verificar frecuentemente la mercadería y detectar posibles novedades como: su estado de presentación, fecha de caducidad, desperfectos o daños pequeños, baja rotación. Preparar un listado de los productos con novedad en el formato Novedades de Mercadería y enviar al área de Negociación y Marketing, con copia a Gerencia Comercial, el listado de productos que están por vencer, productos de baja rotación y productos que por fuerza mayor se encuentre en sobre stock.

El Especialista de Marketing analiza el producto por su categoría y nivel de rotación, daño, o fecha de caducidad y riesgo de no venta, costos y márgenes en coordinación con personal de Negociación, proponer un porcentaje de descuento a la Gerencia de Comercialización, este a su vez revisa los porcentajes de descuento emitir correcciones establecer la fecha de inicio de aplicación del descuento y la fecha de finalización y presentar el informe a Gerencia General para autorización.

La Gerencia General analiza el Informe de aplicación de descuento y promoción y decide la aprobación o no de la propuesta.

Si es aprobado por la Gerencia, se prepara el material publicitario. Entrega a los Puntos de Venta con 8 días de antelación el mecanismo de los descuentos y/o campaña promocional, el material publicitario. Se envía el listado de productos aplicables a descuentos y/o promociones, al área de Negociación indicando la fecha de inicio y culminación respectivamente. Los Negociadores coordinan promociones de productos con proveedores.

Ingresan los descuentos de precios por categoría de productos en el sistema y comunican a los Administradores de Puntos de Venta.

Los Administradores de Puntos de venta colocan cenefas y material POP en productos con descuentos Reubican los productos en zonas calientes en el punto de venta tales como: cabeceras de góndola y exhibiciones especiales. Antes de la venta deben comprobar el descuento de los productos en caja, caso contrario informar a Gerencia Comercial y Negociadoras en la aplicación del los descuentos correspondientes.

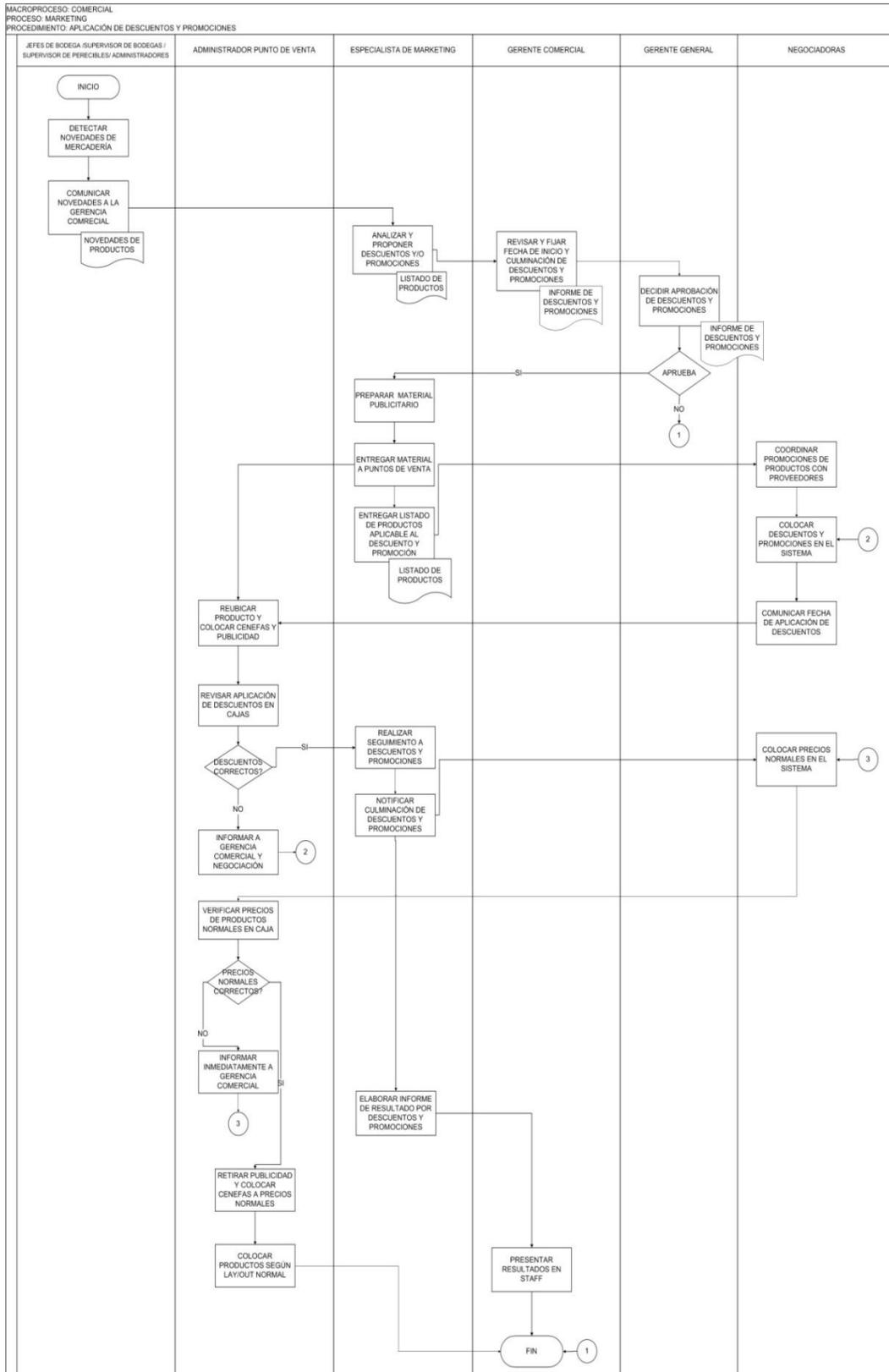
El Especialista de Marketing debe hacer seguimiento a la aplicación de descuentos, promociones y colocación de material POP durante las fechas de vigencia. Notificar Culminación de fechas de vigencia de descuentos y promociones al área de negociación y Administradores de Puntos de Venta, con tres días de anticipación.

Los Negociadores colocan precios normales en el sistema a la fecha de finalización.

Los Administradores retiran el material publicitario a la fecha de finalización, verifican cuando termine la vigencia de la promoción que los precios regresen a su precio normal para actualización de cenefas y retiro de material POP. Cuando los precios no se actualizaron, informar a Gerencia Comercial y área de Negociación para las acciones respectivas. Colocar los productos en su ubicación natural de acuerdo al layout.

Por último el Especialista de Marketing elabora el informe sobre el impacto que tuvo los descuentos y promociones en las ventas en el período de vigencia y el porcentaje de reducción de inventarios de baja rotación según listado y es presentado en Staff por parte del Gerente Comercial.

Fuente: COSSFA 9000 doc.



Fuente: COSSFA 9000 doc.

Documento:	Narrativa
No. de documento:	7
Elaborado por:	Verónica Castellanos
Proceso:	Control de productos caducados, mal estado y baja rotación
Responsable:	Departamento de Logística

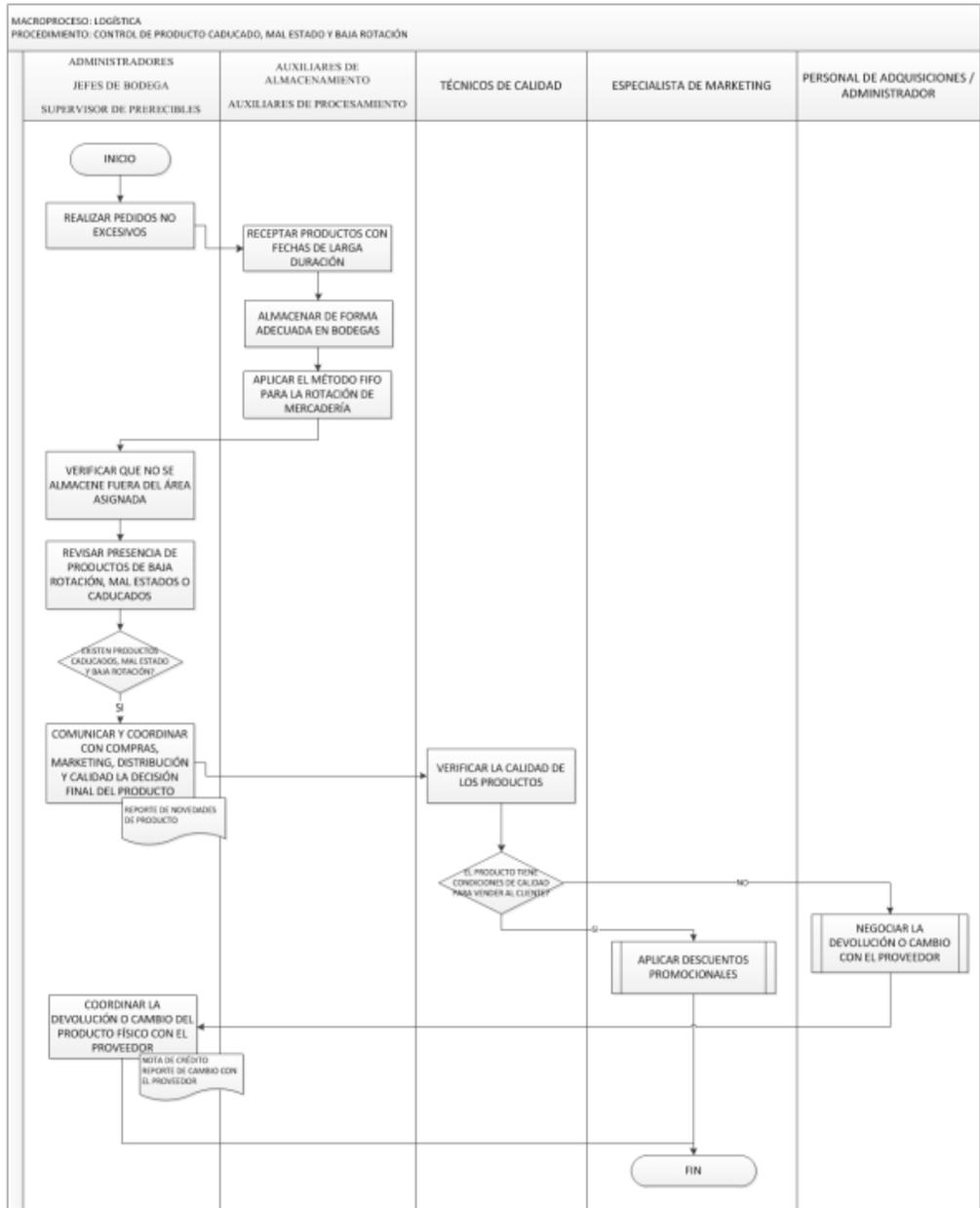
El Administrador, Jefe de Bodega o Supervisor de Bodegas, debe realizar pedidos no excesivos de mercadería al proveedor. Los auxiliares de almacenamiento reciben productos al proveedor que tengan fechas extensas de vigencia, (que no estén próximos a caducar), estos deben aplicar un buen almacenamiento de mercadería en bodegas para dar una buena salida a supermercado o almacenes, por lo que se aplica el método FIFO en el almacenamiento (primeras en entrar, primeras en salir).

Los responsables del producto deben revisar constantemente la presencia de productos de baja rotación, caducados, mal estado; verificar que no se almacene el producto fuera del área asignada en bodega. Comunicar y coordinar con el Jefe de Ventas, Especialistas de Adquisiciones y el Jefe de Distribución, Técnicos de calidad, las novedades de productos en los puntos de venta y tomar una decisión referente a la disposición final del producto.

El Técnico de Calidad verifica si el producto mantiene las condiciones adecuadas en ser vendidas al cliente, este coordina con el Especialista de Marketing si el producto está en condiciones adecuadas para la venta. Promociona, exhibe los productos durante un corto tiempo coordinando con Administradores, aplicando descuentos promocionales.

Si el producto no está apto para la venta, el personal de Adquisiciones negocia y gestiona con el proveedor el cambio o devolución de productos.

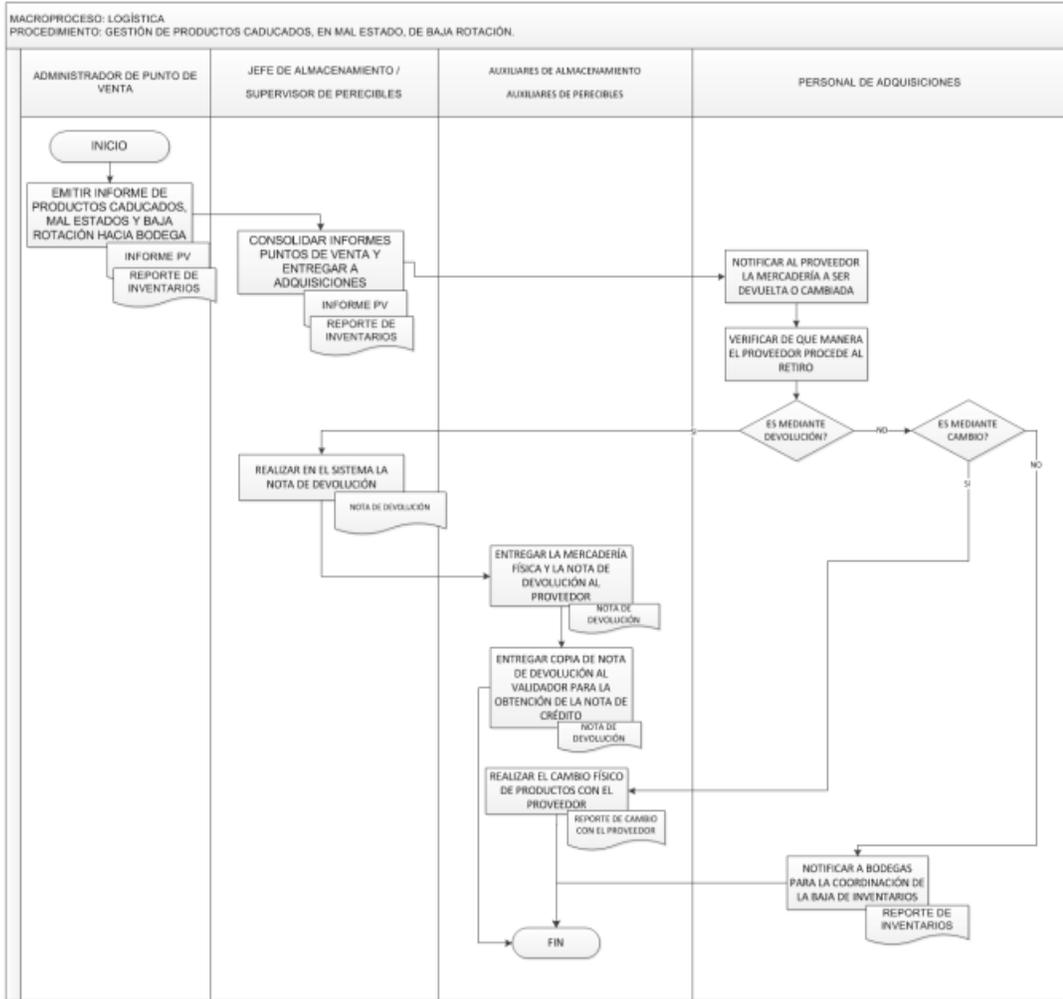
Fuente: COSSFA 9000 doc.



Fuente: COSSFA 9000 doc.

Documento:	Narrativa
No. de documento:	8
Elaborado por:	Verónica Castellanos
Proceso:	Gestión de productos caducados, mal estado y baja rotación
Responsable:	Departamento de Logística
<p>El Administrador del punto de venta emite el informe y el reporte de productos caducados, mal estados y de baja rotación hacia la bodega de origen. El Jefe de Almacenamiento analiza los informes de todos los Puntos de venta y remite al área de Adquisiciones. El personal de adquisiciones notifica al proveedor las cantidades de producto caducado, mal estado y baja rotación que requieren cambio o devolución. Este verifica de qué manera el proveedor procederá a efectuar el retiro de la mercadería, puede darse a través de una Nota de Crédito, por medio del Reporte de cambio mutuo o puede haber negociaciones en las que el proveedor no acepta ninguna de las dos. Cuando es a través de una Nota de Crédito, se realizar en el sistema una nota de devolución del producto considerando la última factura emitida por el proveedor en el sistema y que contenga el producto que se procede a devolver. Imprimir la Nota de Devolución.</p> <p>El auxiliar de almacenamiento entrega al Proveedor la mercadería y Nota de Devolución para justificar la salida de inventario y una copia debe entregar al Validador en la obtención de la Nota de Crédito. Si el cambio es a través del reporte de cambio con el proveedor y se realiza el cambio físico.</p> <p>Cuando el proveedor no acepta cambio ni devolución de la mercadería caducada, en mal estado o de baja rotación, el personal de adquisiciones debe notificar vía correo el reporte de mercadería que no acepta el proveedor, hacia el Jefe de Almacenamiento o Supervisor de Percibles, en la gestión de Baja de inventario.</p>	

Fuente: COSSFA 9000 doc.



Fuente: COSSFA 9000 doc.

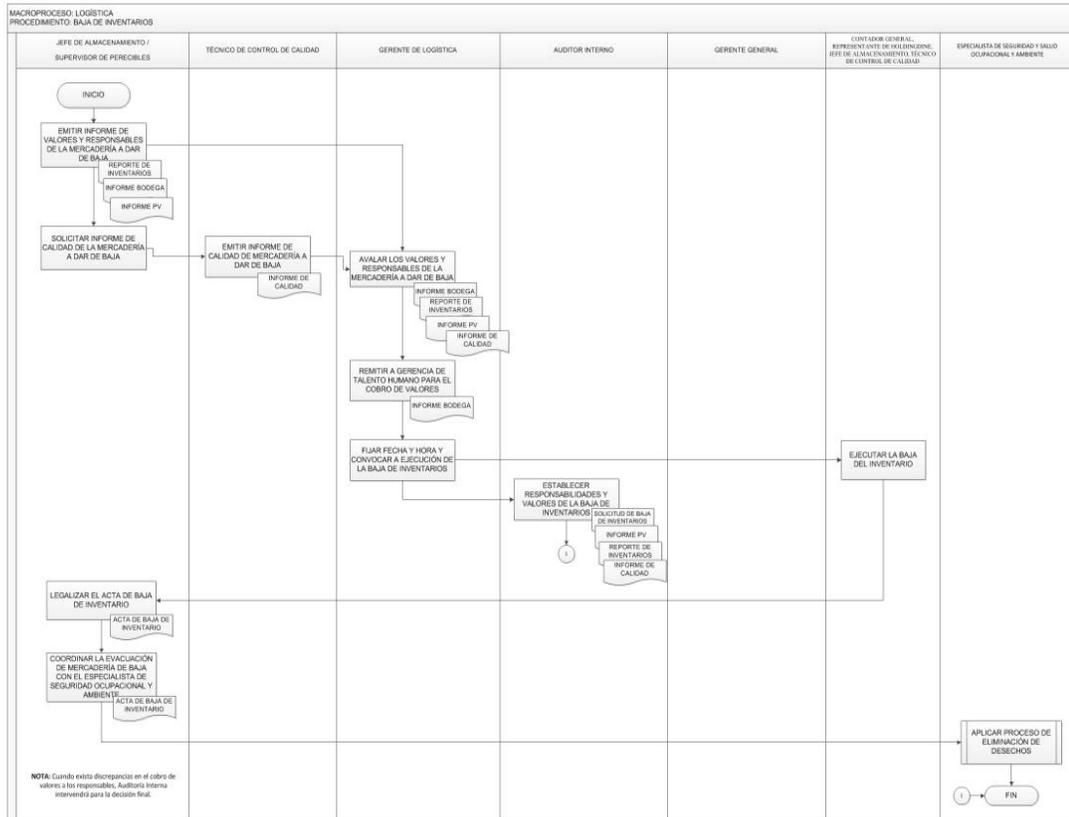
Documento:	Narrativa
No. de documento:	9
Elaborado por:	Verónica Castellanos
Proceso:	Baja de inventarios
Responsable:	Departamento de Logística

El Jefe de Almacenamiento emite el informe determinando los valores y los responsables de la mercadería a dar de baja aplicando la normativa en el manejo de Mercadería y solicita al Técnico de calidad el informe técnico (análisis del estado de los productos) a dar de baja vía correo electrónico.

El Técnico de Calidad emite el informe de verificación y análisis de productos en mal estado, caducados y baja rotación (óptimos en consumo o de desecho) y remite al Gerente de Logística para avalar los valores y responsables de la mercadería a dar de baja y remitir a Talento Humano con el fin de gestionar la aprobación con Gerencia General. Una vez obtenida la aprobación, la Gerencia de logística fija fecha y hora de la baja de inventarios y convoca a los involucrados: Contador General, Representante de Holdingdine, Jefe de almacenamiento o Supervisor de Perecibles y Técnico de Control de Calidad. La baja debe realizarse en un lapso de 15 días, desde la emisión de Puntos de venta del reporte de mercadería para dar de baja.

El Técnico de Inventarios elabora el acta de baja de inventarios, y legaliza con los responsables. El Jefe de Almacenamiento coordina con el Especialista de Seguridad y Salud Ocupacional en la evacuación de mercadería dada de baja o Coordina con el proveedor, el retiro de mercadería dada de baja, cuando éste es quien realiza la eliminación de sus productos. En el caso de que existan discrepancias en el cobro de valores a los responsables intervendrá Auditoría Interna, en decidir las responsabilidades.

Fuente: COSSFA 9000 doc.



Fuente: COSSFA 9000 doc.

3.2. Cuestionarios de control interno

Los cuestionarios detallados a continuación se calificarán dependiendo el riesgo de desviación del control interno según la siguiente cuantificación:

1-3 Bajo

4-6 Medio

7-10 Alto

La calificación total se cuantificará de la siguiente manera:

Intervalo	Nivel de Riesgo	Nivel de Confianza
1 - 39	Bajo	Alto
40 - 59	Medio	Medio
60 - 100	Alto	Bajo

EMPRESA: COSSFA S.A.

PROCESO: Adquisición de mercadería

Nº	PREGUNTA	SI	NO	CALIF.	OBSERVACIONES
1	Se realiza una nota de pedido antes de realizar la orden de compra.	X		1	
2	Existe restricción en el sistema para modificar las cantidades de la nota de pedido.		X	7	Las cantidades se modifican con libertad al momento de realizar la orden de compra.
3	Las notas de pedido no autorizadas se eliminan del sistema automáticamente.		X	4	Las notas de pedido permanecen en el sistema hasta se aprobadas.
4	Todas las compras tienen una firma de responsabilidad de los especialistas de adquisiciones.	X		1	
5	Se verifican todas las firmas de responsabilidad en las órdenes de compra antes de ser enviadas al proveedor.		X	8	Se hace una excepción en productos emergentes. Se aprueba con la firma del especialista de adquisiciones y se regulariza después.
6	Se verifica que varias compras a un mismo proveedor dentro del mismo mes no sean mayores a \$10,000		X	7	No se realiza un seguimiento de las compras de un mismo proveedor.
TOTAL				28	

$$CR = \frac{\text{CalificaciónTotal}}{\text{PonderaciónTotal}} \times 100\%$$

$$CR = \frac{28}{60} \times 100\%$$

CR = 47% Nivel de riesgo medio, nivel de confianza medio

EMPRESA: COSSFA S.A.

PROCESO: Recepción de Productos

Nº	PREGUNTA	SI	NO	CALIF.	OBSERVACIONES
1	La mercadería es recibida en la bodega de acuerdo a la categoría del producto.	X		1	
2	Los productos perecibles son recibidos en presencia de un Técnico de Control de Calidad	X		1	
3	Se crea algún registro para respaldar la devolución de producto que no cumple con los requisitos de calidad.		X	4	El producto se devuelve de inmediato al proveedor.
4	Los productos recibidos en grandes cantidades y por cajas, son contados unitariamente		X	4	Si la caja está sellada se sobre entiende que el paquete esta completo.
5	El sistema indica en la nota de recepción el usuario que la realizo	X		1	
6	La empresa ha establecido horarios en la recepción de productos de cuidado especial.	X		1	
7	Quien recibió el producto tiene la obligación de verificar los documentos de respaldo entregados por el proveedor.		X	5	La factura y otros documentos son verificados por validación.
8	Se entrega al proveedor algún respaldo de la recepción de la mercadería	X		1	
9	Se devuelve los productos bonificados o gratuitos al proveedor por no estar dentro de la orden de compra.		X	8	Se reciben de todas formas ya que son regalos del proveedor
10	La nota de recepción es elaborada en presencia del proveedor.	X		1	
TOTAL				27	

$$CR = \frac{\text{CalificaciónTotal}}{\text{PonderaciónTotal}} \times 100\%$$

$$CR = \frac{27}{100} \times 100\%$$

CR = 27% Nivel de riesgo bajo, nivel de confianza alto

EMPRESA: COSSFA S.A.

PROCESO: Liquidación de Producto de Compra en Firme

Nº	PREGUNTA	SI	NO	CALIF.	OBSERVACIONES
1	Se necesita la documentación completa desde Bodega en la liquidación de la mercadería (Orden de compra, Nota de Recepción y Factura de proveedor)		X	4	En algunos casos puede omitirse la factura previa autorización del Jefe de Bodega, en ser regularizados posteriormente
2	Se verifican los requisitos legales de la factura antes de liquidar la mercadería.		X	6	Esta información es validada por Finanzas
3	Cada Validador posee un usuario en el sistema	X		1	
4	Si la factura tiene inconsistencias, es devuelta por el proveedor corregida en el mismo mes.		X	6	Si la factura es devuelta al proveedor pasado el 20 de cada mes, esta es rectificada al mes siguiente.
5	El sistema muestra una alerta si se duplica la liquidación de una misma recepción.	X		1	Al recuperar la nota de recepción que se va a liquidar, si ya está procesada se muestra el número interno de documento.
6	El sistema bloquea el aumento de los costos de los productos	X		1	Solo permite ingresar costos en menor valor
7	Los documentos devueltos a bodega son rectificadas inmediatamente.	X		1	

8	La información de la mercadería liquidada se visualiza inmediatamente en la contabilidad.		X	5	Al no ser un sistema integrado, la información se consolida en la contabilidad al final del día
9	Al existir errores en la liquidación de mercadería, el sistema le permite modificar o eliminar la liquidación		X	8	Si ya se vendió un producto de esa liquidación, esta ya no puede ser modificada.
10	Existe una persona que supervisa la liquidación de mercadería	X		1	
TOTAL				34	

$$CR = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} \times 100\%$$

$$CR = \frac{34}{100} \times 100\%$$

$$CR = 34\% \text{ Nivel de riesgo bajo, nivel de confianza alto}$$

EMPRESA: COSSFA S.A.

PROCESO: Transferencias de mercadería (Reposición Puntos de Venta)

Nº	PREGUNTA	SI	NO	CALIF.	OBSERVACIONES
1	Las transferencias de producto se realizan únicamente con el pedido del Administrador del punto de venta	X		1	
2	Se realiza transferencia de todo tipo de productos a Puntos de Venta		X	3	Los productos perecibles son adquiridos directamente por el punto de venta
3	Los distribución de productos se centraliza únicamente en Matriz		X	6	Algunas transferencias se pueden realizar de otros puntos de venta de acuerdo a la urgencia del pedido.

4	Los productos no son enviados hasta que acepta la transferencia el destinatario	X		1	
5	Se maneja un stock de productos mínimos o máximos antes de realizar una transferencia		X	8	Queda a criterio de cada administrador los pedidos que realiza.
6	La movilización del producto se lo realiza únicamente en transporte de la empresa.		X	6	De acuerdo a la necesidad se contrata servicio privado
7	Las transferencias tienen un tiempo máximo de validez en el sistema	X		1	
8	Se organiza periódicamente la distribución de productos a puntos de venta		X	6	Los pedidos se organizan de acuerdo a su importancia.
9	Toda transferencia es aprobada por el Jefe de almacenamiento antes de salir el producto físicamente.	X		1	
10	Se confirma al destinatario la fecha de la entrega de la mercadería antes de ser retirada de Matriz.	X		1	
TOTAL				34	

$$CR = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} \times 100\%$$

$$CR = \frac{34}{100} \times 100\%$$

CR = 34% Nivel de riesgo bajo, nivel de confianza alto

EMPRESA: COSSFA S.A.

PROCESO: Devolución de Mercadería de los Puntos de Venta

N°	PREGUNTA	SI	NO	CALIF.	OBSERVACIONES
1	Se realiza una transferencia en el sistema antes de devolver la mercadería a Matriz.	X		1	
2	Se indica en la transferencia la	X		1	

	causa de la devolución				
3	Se realiza la devolución total de los productos a Matriz		X	7	Las compras locales son gestionadas directamente en el punto de venta
4	Existen restricciones en la devolución de mercadería a Matriz		X	5	Toda la mercadería se devuelve a Matriz a excepción de las compras locales.
5	Se emiten notas de devolución después de coordinar el cambio con el proveedor	X		1	
6	Se separan los productos caducados, baja rotación o en mal estado para enviar a Matriz	X		1	
7	Se recibe producto devuelto si no contiene las firmas de responsabilidad		X	5	No se devuelve el producto a su destino ya que duplicaría los costos de transporte de mercadería innecesariamente
8	Las notas de crédito por devolución son entregadas por el proveedor en el mes que corresponde		X	6	Algunos proveedores entregan las notas de crédito hasta 3 meses después.
9	Los proveedores deben entregar las devoluciones de inventario únicamente en Notas de Crédito		X	7	Pueden realizar cambio de producto.
10	Se controla periódicamente la recepción de todas las notas de crédito solicitadas.		X	6	No existe un procedimiento establecido.
TOTAL				40	

$$CR = \frac{\text{CalificaciónTotal}}{\text{PonderaciónTotal}} \times 100\%$$

$$CR = \frac{40}{100} \times 100\%$$

CR = 40% Nivel de riesgo medio, nivel de confianza medio

EMPRESA: COSSFA S.A.

PROCESO: Aplicación de Descuentos y Promociones

Nº	PREGUNTA	SI	NO	CALIF.	OBSERVACIONES
1	Se verifica que en todos los puntos de venta se realiza una revisión de los productos periódicamente.		X	8	Cada Administrador es responsable del inventario a su cargo
2	Los descuentos son programados en caja únicamente por el Especialista de Ventas		X	10	Los administradores de puntos de venta tienen la opción de colocar descuentos al momento de la compra.
3	Se puede separar las promociones o los descuentos aplicados por punto de venta		X	7	Las promociones se aplican a nivel nacional
4	Se programa en el sistema los descuentos y promociones	X		1	
5	Se verifica que los descuentos no disminuyan el precio por debajo del costo	X		1	
6	Se coloca material publicitario en todos los puntos de venta donde esté vigente la promoción.		X	5	No todos los puntos de venta tiene presupuesto para impresión de material publicitario.
7	Se toma en cuenta la publicidad invertida en el producto para determinar el porcentaje de descuento		X	7	Todos los gastos de publicidad se cargan al presupuesto aportado por proveedores.
8	Es devuelto a Matriz el producto que no pudo ser vendido en el periodo de promoción		X	8	En algunos casos el producto se queda en el Punto de Venta
9	Se coloca en promoción producto cercano a caducar		X	8	El producto próximo a caducar es gestionado para cambio al proveedor o se da de baja al final del año.
10	Se ha dado gestión en donar a Fundaciones sin Fines de Lucro los productos que no han podido ser		X	8	No existe una política de Donaciones

vendidos ni cambiados por el proveedor			
TOTAL		63	

$$CR = \frac{\text{CalificaciónTotal}}{\text{PonderaciónTotal}} \times 100\%$$

$$CR = \frac{49}{100} \times 100\%$$

CR = 49% Nivel de riesgo alto, nivel de confianza bajo

EMPRESA: COSSFA S.A.

PROCESO: Control de producto caducado, mal estado y baja rotación

Nº	PREGUNTA	SI	NO	CALIF.	OBSERVACIONES
1	Se realiza un control periódico de la rotación del producto, considerando la situación geográfica y la época del año.		X	8	En puntos de venta se estima una rotación permanente de productos.
2	Se verifica fechas de caducidad en todos los productos del supermercado a nivel nacional.		X	8	En puntos de venta hay un alto índice de productos caducados que se identifica en la toma física anual.
3	En todos los puntos de venta se tiene un lugar adecuado en cada tipo de productos		X	8	El espacio y presupuesto en puntos de venta es reducido, por lo que se mantiene solo el inventario mínimo en caso de productos de cuidado especial.
4	Se identifican los productos que primero ingresaron en el inventario para poder ser vendidos con mayor rapidez	X		1	
5	Se coloca en promoción los productos de baja rotación o se colocan en un lugar de mayor atracción para el cliente		X	7	No existe aprobación por parte de matriz para colocar producto en promoción en los puntos de venta sin autorización previa.

6	Se verifica constantemente la calidad de los productos perecibles	X		1	
7	Se soluciona de inmediato las quejas de los clientes por productos en mal estado	X		1	
8	Se manejan las mismas promociones a nivel nacional	X		1	
9	Todos los productos caducados, en mal estado o de baja rotación son cambiados por el proveedor		X	9	Los proveedores grandes no se responsabilizan por el mal manejo del producto, por lo que ellos no realizan devoluciones una vez entregado el producto.
10	Todo el producto caducado es concentrado en Matriz	X		1	
TOTAL				45	

$$CR = \frac{\text{CalificaciónTotal}}{\text{PonderaciónTotal}} \times 100\%$$

$$CR = \frac{45}{100} \times 100\%$$

$$CR = 45\% \text{ Nivel de riesgo medio, nivel de confianza medio}$$

EMPRESA: COSSFA S.A.

PROCESO: Gestión de producto caducado, mal estado y baja rotación

N°	PREGUNTA	SI	NO	CALIF.	OBSERVACIONES
1	Todo producto caducado, en mal estado y de baja rotación es entregado mediante informe	X		1	
2	La devolución de productos es gestionada netamente por el personal de adquisiciones		X	6	La gestión la realizan en bodega, únicamente en último recurso se solicita la ayuda del personal de adquisiciones

3	Se verifica las razones de las altas cantidades de devoluciones en los puntos de venta		X	7	No se lleva un historial de las devoluciones por puntos de venta.
4	Se entrega una copia de la nota de devolución al proveedor para respaldo suyo	X		1	
5	Las devoluciones del producto son realizadas en presencia del personal de bodega	X		1	
6	En caso de no poder ser cambiado el producto con el proveedor, este es dado de baja	X		1	
7	El producto dado de baja es movido hacia otra bodega que lo distinga del apto para la venta	X		1	
8	Se realiza una revisión periódica de las fechas de caducidad del producto en puntos de venta		X	8	Solo se realiza una revisión general en la toma física al final del año.
9	Se realizan sanciones administrativas a los responsables del excesivo producto caducado		X	8	El gasto que conlleva lo asume la empresa.
10	Se prohíbe hacer uso de los productos de baja rotación a los empleados	X		1	
TOTAL				25	

$$CR = \frac{\text{CalificaciónTotal}}{\text{PonderaciónTotal}} \times 100\%$$

$$CR = \frac{25}{100} \times 100\%$$

CR = 25% Nivel de riesgo bajo, nivel de confianza alto

EMPRESA: COSSFA S.A.

PROCESO: Baja de Inventarios

Nº	PREGUNTA	SI	NO	CALIF.	OBSERVACIONES
1	Se estima responsables de la baja de inventario antes de considerarlo como un gasto para la empresa		X	8	Si se identifican responsables pero por el alto valor de la baja, la empresa está asumiendo esos valores.
2	La destrucción del inventario es inmediata		X	9	Se espera conseguir una buena cantidad para entregar a la empresa de destrucción.
3	Se realiza control de calidad del producto a dar de baja a fin de evitar posibles contaminaciones al personal o a otros productos	X		1	
4	Se valora el inventario para dar de baja al costo promedio	X		1	
5	Se realiza la baja de inventarios en presencia de Auditoría Interna		X	7	No siempre se puede contar con la presencia de auditoría interna
6	Se verifican los productos uno a uno antes de realizar la baja	X		1	
7	Todas las bajas de inventario son notariadas inmediatamente.		X	8	Se realizan solo motorizaciones cada trimestre o todas al final del año.
8	La Gerencia General aprueba las bajas de inventario antes de realizarlas		X	8	No todas las bajas se realizan previa autorización, por la premura de la destrucción de los productos.
9	Se adjunta al informe de baja de inventarios el reporte emitido por la empresa de destrucción de desechos.	X		1	
10	La destrucción de los productos es realizada fuera de las instalaciones de la empresa	X		1	
TOTAL				45	

$$CR = \frac{\text{CalificaciónTotal}}{\text{PonderaciónTotal}} \times 100\%$$

$$CR = \frac{45}{100} \times 100\%$$

CR = 45% Nivel de riesgo medio, nivel de confianza medio

3.3. Pruebas de recorrido

EMPRESA: COSSFA S.A.

Nº	CONTROLES	PROCESO	CUMPLE	NO CUMPLE
1	Se autoriza la orden de compra antes de enviar al proveedor	Adquisiciones	X	
2	Todas las órdenes de compra deben contener las firmas de aprobación del Gerente Comercial	Adquisiciones	X	
3	Se verifica la calidad de los productos antes de recibirlo	Recepción de producto	X	
4	Se verifica la cantidad de mermas en los productos perecibles	Recepción de producto		X
5	Verifica los costos unitarios de los productos antes de liquidar la mercadería.	Liquidación de producto de compra en firme	X	
6	Existe alguna seguridad en el sistema para que no pueda modificarse los costos en más al momento de liquidar.	Liquidación de producto de compra en firme	X	
7	En las transferencias se verifica que no soliciten producto innecesario o sobrepase el stock máximo permitido	Transferencias		X
8	Se legalizan todas las transferencias	Transferencias	X	
9	Se verifican las firmas de legalización en la nota de devolución antes de recibir el producto devuelto	Devolución de mercadería de los PV	X	

10	Se verifica periódicamente el estado o rotación de la mercadería para establecer descuentos o promociones	Aplicación de descuentos y promociones		X
11	Se solicita autorización previa para colocar productos en promoción	Aplicación de descuentos y promociones	X	
12	Se puede parametrizar en el sistema las fechas de inicio y culminación de un descuento	Aplicación de descuentos y promociones	X	
13	Se sectoriza los descuentos o promociones por puntos de venta	Aplicación de descuentos y promociones		X
14	Se notifica a los proveedores antes de colocar su producto en promoción	Aplicación de descuentos y promociones	X	
15	Se da seguimiento a todo el periodo de aplicación de descuentos y promociones	Aplicación de descuentos y promociones	X	
16	Se verifican el cambio de precios en el sistema al aplicar un descuento o promoción.	Aplicación de descuentos y promociones	X	
17	Se envía productos con fechas extensas a los puntos de venta para evitar la caducidad inmediata	Control de productos caducados, mal estado y baja rotación		X
18	Se revisa presencia de productos de baja rotación, mal estados o caducados constantemente.	Control de productos caducados, mal estado y baja rotación		X
19	Se procura solicitar devolución del producto de baja rotación o caducado al proveedor	Control de productos caducados, mal estado y baja rotación	X	

20	Se establece anteriormente con el proveedor las condiciones de cambio de producto.	Gestión de productos caducados, en mal estado y de baja rotación	X	
21	En cambio físico o con nota de crédito se emite una nota de devolución del sistema	Gestión de productos caducados, en mal estado y de baja rotación		X
22	Se sanciona a los responsables de las baja de inventario	Baja de Inventarios		X
23	Se verifica las firmas de legalización de mercadería en las bajas de inventario	Baja de Inventarios	X	
24	Se realiza la destrucción de los productos a dar de baja mediante una empresa especializada	Baja de Inventarios	X	
25	Se notarizan todas las bajas de inventarios realizadas en el año	Baja de Inventarios	X	

3.4.Pruebas de cumplimiento

EMPRESA: COSSFA S.A.

PROCESO: Adquisición de mercadería

Nº	PROCESO	REALIZADO POR	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
1	Ingresar la opción de órdenes de compra en el sistema	Personal de Adquisiciones	X		
2	Recuperar y verificar cantidades de la Nota de Pedido	Personal de Adquisiciones		X	No se compara las cantidades de la nota de pedido con la orden de compra

3	Modificar cantidades de la nota de pedido en el sistema	Personal de Adquisiciones	X		
4	Autorizar la nota de pedido en el sistema	Personal de Adquisiciones		X	No se autoriza la nota de pedido a tiempo en el sistema
5	Imprimir la orden de compra	Personal de Adquisiciones	X		
6	Legalizar la orden de compra	Gerente Comercial	X		
7	Entregar al proveedor la orden de compra	Personal de Adquisiciones		X	Las órdenes de compra físicas se entregan al proveedor el momento de recibir la mercadería.

EMPRESA: COSSFA S.A.

PROCESO: Recepción de Productos

N ^o	PROCESO	REALIZADO POR	CUMPLE	NO CUMPL E	OBSERVACIONES
1	Receptar mercadería y documentos de soporte	Auxiliar de Almacenamiento / Auxiliar de perecibles	X		
2	Proceso de control de calidad	Técnico de control de calidad	X		
3	Contar la mercadería que ingresa a bodega	Auxiliar de Almacenamiento / Auxiliar de perecibles	X		
4	Elaborar la nota de recepción en el sistema	Auxiliar de Almacenamiento / Auxiliar de perecibles	X		
5	Revisar cantidades recibidas en bodega	Jefe de almacenamiento /		X	No se verifica las cantidades recibidas

		supervisor de peregibles			por el auxiliar de bodega.
6	Revisar margen de mermas en productos perecibles	Auxiliar de Almacenamiento / Auxiliar de peregibles		X	No se verifica las mermas en productos perecibles, lo que provoca faltantes al final del inventario.
7	Obtener nota de crédito con descuento de mermas	Auxiliar de Almacenamiento / Auxiliar de peregibles		X	No se solicita la nota de crédito al proveedor por las mermas.
8	Entregar documentos a validación	Auxiliar de Almacenamiento / Auxiliar de peregibles	X		

EMPRESA: COSSFA S.A.

PROCESO: Liquidación de Producto de Compra en Firme

Nº	PROCESO	REALIZADO POR	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
1	Receptar documentos de bodegas	Validadores / Administradores	X		
2	Revisar requisitos de facturas, cantidades y precios	Validadores / Administradores		X	Los validadores solo revisan las cantidades y valores, más no los requisitos de factura.
3	Ingresar al modulo de liquidación y verificar consistencia de datos	Validadores / Administradores	X		
4	Si la factura esta en mas y liquidación en menos (cantidades), cambiar la factura con el proveedor u	Validadores / Administradores	X		

	obtener nota de crédito				
5	Si la factura esta en menos y liquidación en mas (costos), ajustar en el sistema los costos	Validadores / Administradores		X	No se ajusta las diferencias a tiempo, por lo que los responsables realizan un depósito para igualar la diferencia.
6	Si la mala digitación de cantidades está en la nota de recepción, devolver los documentos a bodega.	Validadores / Administradores	X		
7	Legaliza la liquidación con firmas de responsabilidad	Validadores / Administradores	X		
8	Entregar todos los documentos en contabilidad	Validadores / Administradores		X	La documentación es enviada a contabilidad en un promedio de 5 días.
9	Receptar documentos para radicación de facturas	Asistente Contable	X		

EMPRESA: COSSFA S.A.

PROCESO: Transferencias de mercadería (Reposición Puntos de Venta)

Nº	PROCESO	REALIZADO POR	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
1	Realizar pedido	Administrador / Supervisor de perchas / Perchero	X		

2	Organizar productos según pedido	Auxiliar de Almacenamiento / Auxiliar de procesamiento		X	No se organiza correctamente el pedido por lo que existen faltantes al momento de enviar.
3	Pasar por scanner los productos	Auxiliar de Almacenamiento / Auxiliar de procesamiento	X		
4	Realizar transferencia	Auxiliar de Almacenamiento / Auxiliar de procesamiento	X		
5	Aceptar la transferencia en el sistema	Administrador / Supervisor de perchas / Perchero		X	El Administrador no acepta la transferencia a tiempo, por lo que se caduca en el sistema y se debe elaborar nuevamente.
6	Verificar descargue de stock hacia bodega destino	Jefe de almacenamiento / Supervisor de perecibles		X	No se revisa a tiempo los descargues del inventario.
7	Entregar mercadería y transferencia a distribución	Auxiliar de Almacenamiento / Auxiliar de procesamiento	X		
8	Legalizar transferencia	Auxiliar de Almacenamiento / Auxiliar de procesamiento	X		
9	Distribuir mercadería y transferencia destinatarios	Auxiliares de distribución / Especialista de distribución	X		

EMPRESA: COSSFA S.A.

PROCESO: Devolución de Mercadería de los Puntos de Venta

Nº	PROCESO	REALIZADO POR	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
1	Realizar transferencia devolución	Encargado de bodegas (Administrador de Punto de Venta)	X		
2	Receptar reportes devolución	Jefe de Distribución		X	No verifica diario las devoluciones enviadas.
3	Realizar cronograma de retiro de mercadería de devolución	Jefe de Distribución		X	Se elabora el cronograma pero no se cumple
4	Preparar mercadería a devolver	Encargado de bodegas (Administrador de Punto de Venta)	X		
5	Embarcar al vehículo	Encargado de bodegas (Administrador de Punto de Venta)	X		
6	Receptar documentos de devolución legalizados	Jefe de Distribución	X		Los documentos no vienen legalizados desde los puntos de venta.
7	Receptar mercadería devuelta	Auxiliares de distribución	X		
8	Aceptar transferencia de devolución	Jefe de Distribución		X	No se aceptan las transferencias a tiempo por lo que se caducan en el

					sistema.
9	Entregar documentos	Jefe de Distribución	X		
10	Receptar documentos	Jefe de Almacenamiento	X		
11	Realizar nota de entrega al proveedor	Jefe de Almacenamiento	X		
12	Entregar mercadería de devolución al proveedor	Encargado de bodegas (Administrador de Punto de Venta)	X		
13	Legalizar nota de entrega al proveedor	Jefe de Distribución	X		

EMPRESA: COSSFA S.A.

PROCESO: Aplicación de Descuentos y Promociones

Nº	PROCESO	REALIZADO POR	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
1	Detectar novedades de mercadería	Jefe de Bodega / Supervisor de bodegas / Supervisor de perecibles / Administradores	X		
2	Comunicar novedades a la Gerencia Comercial	Jefe de Bodega / Supervisor de bodegas / Supervisor de perecibles / Administradores		X	No se comunica a tiempo las novedades.
3	Analizar y proponer descuentos y/o promociones	Especialista de marketing	X		

4	Revisar y fijar fecha de inicio y culminación de descuentos y promociones	Gerente comercial	X		
5	Decidir aprobación de descuentos y promociones	Gerente General		X	La aprobación de descuentos tarda demasiado, por lo que la propuesta pierde importancia.
6	Preparar material publicitario	Especialista de marketing		X	El material publicitario solo es preparado para Quito
7	Entregar material a puntos de venta	Especialista de marketing		X	El material publicitario solo es preparado para Quito
8	Entregar listado de productos aplicable al descuento y promoción	Especialista de marketing	X		
9	Coordinar promociones de productos con proveedores	Negociadores		X	Los proveedores no son informados oportunamente.
10	Colocar descuentos y promociones en el sistema	Negociadores	X		
11	Comunicar fecha de aplicación de descuentos	Negociadores	X		
12	Reubicar producto y colocar cenefas y publicidad	Administrador de Punto de Venta	X		
13	Revisar aplicación de descuentos en cajas	Administrador de Punto de Venta	X		
14	Realizar seguimiento a descuentos y promociones	Especialista de marketing		X	No se da seguimiento oportuno de los descuentos.

15	Notificar culminacion de descuentos y promociones	Especialista de marketing	X		
16	Elaborar informe de resultado por descuentos y promociones	Especialista de marketing	X		
17	Presentar resultados en staff	Gerente comercial	X		
18	Colocar precios normales en el sistema	Negociadores	X		
19	Verificar precios de productos normales en caja	Administrador de Punto de Venta	X		
20	Colocar productos según layout normal	Administrador de Punto de Venta		X	El producto no es reubicado a su lugar original.

EMPRESA: COSSFA S.A.

PROCESO: Control de producto caducado, mal estado y baja rotación

Nº	PROCESO	REALIZADO POR	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
1	Realizar pedidos no excesivos	Administradores / Jefes de bodega / Supervisor de perecibles		X	Los puntos de venta mantienen producto innecesario.
2	Receptar productos con fechas de larga duración	Auxiliares de almacenamiento/ Auxiliares de procesamiento		X	A puntos de venta se envía productos con fechas de caducidad inmediatas.
3	Almacenar de forma adecuada en bodegas	Auxiliares de almacenamiento/ Auxiliares de	X		

		procesamiento			
4	Aplicar el método FIFO para la rotación de mercadería	Auxiliares de almacenamiento/ Auxiliares de procesamiento	X		
5	Verificar que no se almacene fuera del área asignada	Administradores / Jefes de bodega / Supervisor de perecibles	X		
6	Revisar presencia de productos de baja rotación, mal estados o caducados	Administradores / Jefes de bodega / Supervisor de perecibles		X	No se revisa a tiempo los productos caducados, mal estado o baja rotación
7	Comunicar y coordinar con compras, marketing, distribución y calidad la decisión final del producto	Administradores / Jefes de bodega / Supervisor de perecibles	X		
8	Verificar la calidad de los productos	Técnicos de calidad	X		
9	Si el producto tiene condiciones de calidad para vender al cliente, aplicar descuentos promocionales	Especialista de marketing		X	No se verifica a tiempo los productos, por lo que no se puede poner en descuento.
10	Negociar la devolución o cambio con el proveedor	Personal de Adquisiciones / Administrador	X		
11	Coordinar la devolución o cambio del producto físico con el proveedor	Administradores / Jefes de bodega / Supervisor de perecibles		X	Los proveedores grandes no se responsabilizan por el producto caducado.

EMPRESA: COSSFA S.A. Comisariatos servicio social

PROCESO: Gestión de producto caducado, mal estado y baja rotación

Nº	PROCESO	REALIZADO POR	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
1	Emitir informe de productos caducados, mal estados y baja rotación hacia bodega	Administrador de punto de venta	X		
2	Consolidar informes puntos de venta y entregar a adquisiciones	Jefe de almacenamiento / Supervisor de perecibles		X	No se consolida a tiempo los informes de puntos de venta
3	Notificar al proveedor la mercadería a ser devuelta o cambiada	Personal de Adquisiciones		X	No se notifica a tiempo al proveedor
4	Verificar de que manera el proveedor procede al retiro	Personal de Adquisiciones	X		
5	Entregar la mercadería física y la nota de devolución al proveedor	Auxiliares de almacenamiento/ Auxiliares de perecibles	X		
6	Entregar copia de nota de devolución al validador para la obtención de la nota de crédito	Auxiliares de almacenamiento/ Auxiliares de perecibles	X		
7	Si es mediante cambio, realizar el cambio físico de productos con el proveedor	Auxiliares de almacenamiento/ Auxiliares de perecibles	X		

8	Si el proveedor no acepta la devolución, notificar a bodegas en la coordinación de la baja de inventarios	Personal de Adquisiciones		X	La información a bodegas no llega de forma oportuna
---	---	---------------------------	--	---	---

EMPRESA: COSSFA S.A.

PROCESO: Baja de Inventarios

Nº	PROCESO	REALIZADO POR	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
1	Emitir informe de valores y responsables de la mercadería a dar de baja	Jefe de almacenamiento / Supervisor de perecibles	X		
2	Solicitar informe de calidad de la mercadería a dar de baja	Jefe de almacenamiento / Supervisor de perecibles	X		
3	Emitir informe de calidad de mercadería a dar de baja	Técnico de control de calidad		X	El informe de calidad no es emitido a tiempo.
4	Avalar los valores y responsables de la mercadería a dar de baja	Gerente de Logística	X		
5	Remitir a gerencia de Talento Humano en el cobro de valores	Gerente de Logística		X	No se ha realizado cobros por bajas de inventario a ningún responsable.
6	Fijar fecha y hora y convocar a ejecución de la baja de inventarios	Gerente de Logística	X		

7	Establecer responsabilidades y valores de la baja de inventarios	Auditor Interno	X		
8	Ejecutar la baja del inventario	Contador General, representante de Holdingdine, Jefe de Almacenamiento, Técnico de control de calidad		X	No se presentan todos los responsables.
9	Legalizar el acta de baja de inventario	Jefe de almacenamiento / Supervisor de perecibles	X		
10	Coordinar la evacuación de mercadería de baja con el especialista de seguridad ocupacional y ambiente	Jefe de almacenamiento / Supervisor de perecibles		X	La destrucción de productos no es realizada por una empresa de manejo de desechos, por lo que no se realiza en presencia de los responsables.
11	Aplicar procesos de eliminación de desechos	Especialista de seguridad y salud ocupacional y ambiente	X		

3.5.Hoja de hallazgos

Los siguientes hallazgos son producto de las pruebas de recorrido realizadas anteriormente. Para la elaboración se trato de ejemplificar varios casos, los mismos que son aplicados a los procesos considerando los distintos Puntos de Venta y las actividades que se realizan en cada una de estas debido a que la magnitud de todos los procesos y las transacciones son relativamente altas debiéndose considerar una muestra para la aplicación de los indicadores.

EMPRESA: COSSFA S.A.

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	INDICADOR	RESULTADO		CONCLUSIONES
No se verifica la cantidad de mermas en los productos perecibles	Fallas en la recepción de productos perecibles	No se programa con los proveedores los horarios de entrega para evitar la aglomeración al momento de recibir producto perecible	La empresa debe asumir los costos de las mermas	Cantidad de mermas	0.20	0.07	De una libra de un producto perecible \$0.07 corresponde mermas. Se debe establecer horarios de entrega de productos perecibles para poder verificar las mermas.
				Costo unitario del producto	2.80		
En las transferencias se verifica que no soliciten producto innecesario o sobrepase el stock máximo permitido	No se verifica la necesidad del producto que solicitan en las transferencias	El sistema no ayuda al control de cantidades máximas en el stock de productos	Existe sobre stock de productos	Producto solicitado	200	0.66	Solo se ha solicitado el 66% de producto máximo. Deben verificar las cantidades y los kardex al transferir la mercadería para evitar el sobre stock
				Stock máximo	300		

Se verifica periódicamente el estado o rotación de la mercadería para establecer descuentos o promociones	No se comprueba oportunamente la rotación del producto	En puntos de venta no existe el personal suficiente para realizar todas las actividades	No existe una rotación adecuada de los productos	Ventas semanales	80	0.8	El producto rota 0.8 veces en la semana. Verificar constantemente la rotación de los productos difíciles para comercializar
				Stock del producto	100		
Se sectoriza los descuentos o promociones por puntos de venta	Se aplican las mismas promociones a nivel nacional	No se realiza una revisión por separado del movimiento del inventario en cada punto de venta	No se obtienen los mismo resultados de la promoción por igual en los puntos de venta	Producto vendido en puntos de venta	50	0.05	El 5% del producto fue vendido en X punto de venta. Se deben asignar distintos descuentos y promociones por punto de venta ya que no todos los consumidores tienen las mismas preferencias.
				Total producto vendido	1,000		
Se envía productos con fechas mínimas a los puntos de venta para evitar la caducidad inmediata	Se espera vender los productos que no rotan en la matriz en otros puntos de venta	No se toma en cuenta los tiempos de carencia de un producto antes de enviar a puntos de venta	Se caduca rápidamente los productos en los puntos de venta	Producto caducado	50	0.03	El 3% de producto enviado a punto de venta caducó de inmediato. Se debe enviar a puntos de venta productos que puedan venderse y que tengan una caducidad extensa.
				Producto transferido	2,000		

Se revisa presencia de productos de baja rotación, mal estados o caducados constantemente.	No se controla la rotación de los productos	Exceso de producto en puntos de venta	Mercadería que no puede ser vendida inmediatamente	Producto caducado	1,500	0.05	El 5% del producto en un punto de venta es caducado. Se recomienda verificar aleatoriamente el movimiento de un producto.
				Total de inventario	30,000		
En cambio físico o con nota de crédito se emite una nota de devolución del sistema	No se emite una nota de devolución desde el sistema cuando el proveedor cambia el producto	Disminuir la elaboración de notas de devolución	No existe un control de la devolución del producto	Producto cambiado físicamente	20	0.20	El 20% del producto devuelto a proveedores es cambiado físicamente. Se debe emitir notas de devolución en todos los casos de devolución para tener un mayor control del movimiento de inventario.
				Total producto devuelto	100		
Se sanciona a los responsables de las bajas de inventario	No se ha establecido las sanciones por las bajas de inventario	No está aprobado en el reglamento interno de trabajo los descuentos por bajas de inventario	La empresa asume los valores por baja de inventarios	Bajas asumidas por los responsables	500	0.17	Actualmente el 17% de las bajas son asumidas por los responsables. Se debe establecer las sanciones pertinentes por bajas de inventario.
				Total de bajas de inventario	3,000		

CAPÍTULO IV

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTION EN EL MANEJO DE INVENTARIO

4.1.Introducción

El inventario es uno de los factores más sensibles de una empresa. Las políticas y procedimientos para su manejo deben ser planteados claramente para que no dé lugar a desviaciones, además de usar de forma eficiente los recursos con los que dispone la empresa.

El Sistema de Gestión planteado en este capítulo muestra el mejoramiento de políticas y procesos ya establecidos originalmente por la empresa, presentados de una manera más sencilla de ser aplicados.

Los procesos y políticas deben ser establecidos desde un inicio de las operaciones de cualquier empresa para el correcto desempeño de las funciones de cada trabajador, además de relacionar correctamente los procesos entre todas las áreas para la consecución de los objetivos de la empresa.

4.2.Alcance

- Este sistema de gestión será aplicado en todo el inventario que posee la empresa y por todos sus empleados.
- Será aplicado en todo el inventario desde su compra hasta su venta, aunque este no se encuentre en las instalaciones de la empresa pero si pertenezca a esta.

- El sistema de gestión abarca todo el proceso de inventarios que maneja la empresa tanto en la matriz como en las respectivas sucursales a nivel nacional.
- Deberá ser aplicado estrictamente por todos los departamentos que intervienen en el manejo de inventario

Logística: Adquisición y manejo de Inventario

Finanzas: Valoración del Inventario y pago a proveedores

Tecnología de la Información: Parametrización del sistema

Marketing y Ventas: Venta de la mercadería

- Toda mercadería adquirida por la empresa debe seguir el debido proceso y ser controlada por el departamento de logística para poder ser registrada en libros.

4.3.Excepciones

El sistema de gestión planteado no abarca mercadería en consignación, ya que esta es manejada con otros procesos al no ser la empresa la propietaria de este inventario.

4.4.Objetivo

- Establecer los lineamientos necesarios en el correcto manejo de Inventario en la empresa, que además permita establecer controles que eviten su mal uso.

4.5. Iniciativas estratégicas

Representación de colores por equipo de trabajo			
a) Auditoría Interna	c) Proyectos e Infraestructura	e) Finanzas	g) Logística
b) Tecnología de la información	d) Talento Humano	f) Gestión de la Estrategia	h) Comercial

Estrategia corporativa

No.	Acciones propuestas	Ref.
1	El área de Proyectos e Infraestructura debería verificar que se tengan las condiciones adecuadas para el almacenamiento de productos de tratamiento especial	c
2	Solicitar un programa de capacitación anual por departamento para asignar un presupuesto de acuerdo a su importancia.	d
3	Hacer una revisión de políticas y procedimientos del manejo de inventario, al considerarse uno de los puntos más importantes en la organización.	f
4	Analizar anualmente si los indicadores de cumplimiento son los necesarios para la organización.	f

Estrategia de negocios

No.	Acciones propuestas	Ref.
1	Hacer convenios con instituciones que brinden capacitación, ya sea con descuentos para empleados, cursos gratuitos o precios especiales para la empresa.	d

2	Establecer negociaciones con proveedores del exterior que tengan sucursales en el país que permita adquirir a la empresa bienes diferentes a los de la competencia.	g
3	Establecer alianzas estratégicas con proveedores de productos de alta rotación en la empresa.	h
4	Negociar con proveedores de electrodomésticos descuentos especiales, ampliación de días de crédito o ventas a consignación que permitir tener más variedad.	h
5	Minimizar los tiempos de solución de reclamos en atención al cliente.	h
6	Realizar ofertas y promociones que atraigan al cliente civil como descuentos en días especiales, además de promocionar los productos que se encuentran cerca de caducar o de baja rotación	h
7	Afianzar a los clientes militares e inclusive instituciones públicas, para que garantice la existencia en el mercado de Cossfa frente a posibles reformas legales que impidan su funcionamiento.	h
8	Realizar publicidad fuera de los puntos de venta que se encuentran en sucursales dentro de instituciones militares a fin de atraer al cliente civil.	h

Estrategia funcional

No.	Acciones propuestas	Ref.
1	El área de Auditoría Interna debe controlar el cumplimiento de las políticas establecida junto al área de Gestión de la Estrategia.	a
2	Controlar el paso correcto de la información de un área a la otra y dar soporte en los problemas que puedan surgir.	a
3	Revisar la consolidación de información entre el módulo de Inventarios y el sistema Insoft.	b
4	Realizar pruebas periódicas del proceso de toma física de inventarios en el sistema antes de que esta actividad se realice.	b
5	Analizar los beneficios de adquirir o alquilar herramientas que faciliten la toma física de inventarios como son: pistolas escáner.	b
6	Realizar un estudio de la factibilidad de cambiar a un sistema informático donde se pueda manejar toda la información y no en módulos separados	b

	como se hace actualmente	
7	Incentivar al personal a su mejoramiento continuo para posibilidades de crecimiento en la organización o dentro del grupo del Holdingdine.	d
8	Crear una conciencia de compromiso de los trabajadores hacia la empresa, con el fin de garantizar el uso adecuado de los recursos.	d
9	Premiar los logros de los trabajadores ya sea con incentivos económicos, capacitación, asensos, reconocimientos, etc.	d
10	Determinar sanciones por el incumplimiento de las disposiciones en el manejo de los inventarios.	d
11	Realizar contratos de confidencialidad con los empleados que manejen información importante para la organización	d
12	Firmar contratos con los empleados en los que la empresa invierta en la capacitación para garantizar su trabajo por los menos un año y así devengar la inversión realizada.	d
13	Entregar de manera periódica la información de compras de inventario a planificación financiera para que esta verifique el cumplimiento del presupuesto de compra.	e
14	Mejorar los tiempos de proceso de información que permita tener Estados Financieros actualizados a cualquier fecha para que permita tomar decisiones oportunamente.	e
15	Establecer y verificar plazos en la recepción, proceso y entrega de información que se maneja en el departamento contable.	e
16	Realizar los presupuestos provisionando posibles pérdidas causadas por daño naturales o de terceros, principalmente en las sucursales ubicadas en provincias de alto riesgo.	e
17	Controlar el movimiento de información entre departamentos, procurando una armonización entre los procesos de toda la empresa.	f
18	Realizar una revisión por lo menos trimestral del cumplimiento de los objetivos propuesto por cada departamento.	f
19	Coordinar con sistemas una herramienta que alerte a la persona encargada el incumplimiento de las metas.	f
20	Diseñar políticas para la entrega de mercadería a Unidades Militares y que estas sean controladas a través del sistema.	f
21	Elaborar manuales de funciones de cada cargo, para que el personal nuevo conozca sus actividades.	f
22	Establecer un sistema de marcas en los productos que permita identificar con anticipación que el producto está cerca de cumplir su fecha de	g

	vencimiento.	
23	Designar al personal encargado de control de calidad la verificación de la devolución total de los productos antes de su fecha de vencimiento, desde el punto de venta hasta la entrega al proveedor o baja notariada.	g
24	Evaluar la posibilidad de contratar una empresa que provea del servicio de transporte vs utilizar los recursos propios de Cossfa.	g
25	Estudiar diferentes rutas para la entrega de productos a Puntos de venta para evitar asaltos en las carreteras.	g
26	Negociar condiciones de devolución de producto por caducar o en mal estado con los proveedores, ya sea cambio integro o descuentos.	g
27	Analizar las ventajas operativas y económicas de contra una empresa especializada en la toma física de inventarios.	g
28	Verificar por punto de venta la rotación de inventarios, ya que cada sector del mercado tiene diferentes preferencias.	g
29	Controlar que todas las devoluciones de inventario que se realicen, sean mediante notas de crédito emitidas por el proveedor.	g
30	Examinar los procesos que se consideran cuellos de botella en el proceso de compra de mercadería	g
31	Capacitar al personal de los puntos de venta sobre el correcto manejo de inventario.	g
32	Autorizar la distribución directa de los proveedores en los respectivos puntos de venta o negociar con proveedores locales que ofrezca precios similares.	g
33	Verificar periódicamente que las seguridades de los Puntos de Venta, tengan servicio de guardianía o no, funcionen correctamente para evitar robos.	g
34	Advertir a los proveedores que las negociaciones deben realizarse en forma transparente y sin dar beneficios especiales a empleados de Cossfa para garantizar su compra, caso contrario se les impondrá sanciones.	g
35	Establecer cantidades máximas y mínimas por línea de producto y que el sistema alerte el incumplimiento de esto.	g

4.6.Presupuesto de las iniciativas estratégicas

Estrategia corporativa

N.	Estrategia	Responsable	Costo	Tiempo
1	El área de Proyectos e Infraestructura debería verificar que se tengan las condiciones adecuadas en el almacenamiento de productos de tratamiento especial	Proyectos e Infraestructura	\$ 20,000.00	4 semanas
2	Solicitar un programa de capacitación anual por departamento en asignar un presupuesto de acuerdo a su importancia.	Talento Humano	\$ 20,000.00	4 semanas
3	Hacer una revisión de políticas y procedimientos del manejo de inventario, al considerarse uno de los puntos más importantes en la organización.	Gestión de la Estrategia	\$ 1,000.00	3 semanas
4	Analizar anualmente si los indicadores de cumplimiento son los necesarios en la organización.	Gestión de la Estrategia	\$ 3,000.00	2 semanas
Total			\$ 44,000.00	13 semanas

Estrategia de negocios

N.	Estrategia	Responsable	Costo	Tiempo
1	Hacer convenios con instituciones que brinden capacitación, ya sea con descuentos para empleados, cursos gratuitos o precios especiales en la empresa.	Talento Humano	\$ -	1 semana

2	Establecer negociaciones con proveedores del exterior que tengan sucursales en el país que permita adquirir a la empresa bienes diferentes a los de la competencia.	Logística	\$ 4,000.00	3 semanas
3	Establecer alianzas estratégicas con proveedores de productos de alta rotación en la empresa.	Marketing y Ventas	\$ -	2 semanas
4	Negociar con proveedores de electrodomésticos descuentos especiales, ampliación de días de crédito o ventas a consignación que permitir tener más variedad.	Marketing y Ventas	\$ 800.00	2 semanas
5	Minimizar los tiempos de solución de reclamos en atención al cliente.	Marketing y Ventas	\$ 400.00	1 semana
6	Realizar ofertas y promociones que atraigan al cliente civil como descuentos en días especiales, además de promocionar los productos que se encuentran cerca de caducar o de baja rotación	Marketing y Ventas	\$ 4,000.00	2 semanas
7	Afianzar a los clientes militares e inclusive instituciones públicas, para que garantice la existencia en el mercado de Cossfa frente a posibles reformas legales que impidan su funcionamiento.	Marketing y Ventas	\$ 4,000.00	2 semanas
8	Realizar publicidad fuera de los puntos de venta que se encuentran en sucursales en las instituciones militares a fin de atraer al cliente civil.	Marketing y Ventas	\$ 5,000.00	2 semanas
Total			\$ 18,200.00	15 semanas

Estrategia funcional

N.	Estrategia	Responsable	Costo	Tiempo
1	El área de Auditoría Interna debe controlar el cumplimiento de las políticas establecida junto al	Auditoría	\$ 1,000.00	2 semanas

	área de Gestión de la Estrategia.	Interna		
2	Controlar el paso correcto de la información de un área a la otra y dar soporte en los problemas que puedan surgir.	Auditoría Interna	\$ 1,000.00	4 semanas
3	Revisar la consolidación de información entre el módulo de Inventarios y el sistema Insoft.	Tecnología de la Información	\$ 4,000.00	2 semanas
4	Realizar pruebas periódicas del proceso de toma física de inventarios en el sistema antes de que esta actividad se realice.	Tecnología de la Información	\$ 2,000.00	4 semanas
5	Analizar los beneficios de adquirir o alquilar herramientas que faciliten la toma física de inventarios como son: pistolas escáner.	Tecnología de la Información	\$ 10,000.00	2 semanas
6	Realizar un estudio de la factibilidad de cambiar a un sistema informático donde se pueda manejar toda la información y no en módulos separados como se hace actualmente	Tecnología de la Información	\$ 100,000.00	4 semanas
7	Incentivar al personal a su mejoramiento continuo para posibilidades de crecimiento en la organización o en el grupo del Holdingdine.	Talento Humano	\$ 500.00	1 semana
8	Crear una conciencia de compromiso de los trabajadores hacia la empresa, con el fin de garantizar el uso adecuado de los recursos.	Talento Humano	\$ 500.00	1 semana
9	Premiar los logros de los trabajadores ya sea con incentivos económicos, capacitación, asensos, reconocimientos, etc.	Talento Humano	\$ 9,500.00	2 semanas
10	Determinar sanciones por el incumplimiento de las disposiciones en el manejo de los inventarios.	Talento Humano	\$ 500.00	1 semana
11	Realizar contratos de confidencialidad con los empleados que manejen información importante para la organización	Talento Humano	\$ -	1 semana

12	Firmar contratos con los empleados en los que la empresa invierta en la capacitación para garantizar su trabajo por los menos un año y así devengar la inversión realizada.	Talento Humano	\$ -	1 semana
13	Entregar de manera periódica la información de compras de inventario a planificación financiera en que esta verifique el cumplimiento del presupuesto de compra.	Finanzas	\$ 500.00	2 semanas
14	Mejorar los tiempos de proceso de información que permita tener Estados Financieros actualizados a cualquier fecha en que permita tomar decisiones oportunamente.	Finanzas	\$ 1,000.00	2 semanas
15	Establecer y verificar plazos en la recepción, proceso y entrega de información que se maneja en el departamento contable.	Finanzas	\$ 1,000.00	2 semanas
16	Realizar los presupuestos provisionando posibles pérdidas causadas por daño naturales o de terceros, principalmente en las sucursales ubicadas en provincias de alto riesgo.	Finanzas	\$ 50,000.00	3 semanas
17	Controlar el movimiento de información entre departamentos, procurando una armonización entre los procesos de toda la empresa.	Gestión de la Estrategia	\$ 2,000.00	2 semanas
18	Realizar una revisión por lo menos trimestral del cumplimiento de los objetivos propuesto por cada departamento.	Gestión de la Estrategia	\$ 500.00	2 semanas
19	Coordinar con sistemas una herramienta que alerte a la persona encargada el incumplimiento de las metas.	Gestión de la Estrategia	\$ 500.00	1 semana
20	Diseñar políticas en la entrega de mercadería a Unidades Militares y que estas sean controladas a través del sistema.	Gestión de la Estrategia	\$ 2,000.00	2 semanas
21	Elaborar manuales de funciones de cada cargo, en que el personal nuevo conozca sus actividades.	Gestión de la Estrategia	\$ 500.00	2 semanas
22	Establecer un sistema de marcas en los productos que permita identificar con anticipación que el producto está cerca de cumplir su fecha de vencimiento.	Logística	\$ 2,000.00	2 semanas

23	Designar al personal encargado de control de calidad la verificación de la devolución total de los productos antes de su fecha de vencimiento, desde el punto de venta hasta la entrega al proveedor o baja notariada.	Logística	\$ 500.00	2 semanas
24	Evaluar la posibilidad de contratar una empresa que provea del servicio de transporte vs utilizar los recursos propios de Cossfa.	Logística	\$ 6,000.00	1 semana
25	Estudiar diferentes rutas en la entrega de productos a Puntos de venta en evitar asaltos en las carreteras.	Logística	\$ 500.00	1 semana
26	Negociar condiciones de devolución de producto por caducar o en mal estado con los proveedores, ya sea cambio integro o descuentos.	Logística	\$ -	2 semanas
27	Analizar las ventajas operativas y económicas de contra una empresa especializada en la toma física de inventarios.	Logística	\$ 15,000.00	2 semanas
28	Verificar por punto de venta la rotación de inventarios, ya que cada sector del mercado tiene diferentes preferencias.	Logística	\$ 500.00	2 semanas
29	Controlar que todas las devoluciones de inventario que se realicen, sean mediante notas de crédito emitidas por el proveedor.	Logística	\$ 500.00	1 semana
30	Examinar los procesos que se consideran cuellos de botella en el proceso de compra de mercadería	Logística	\$ 500.00	1 semana
31	Capacitar al personal de los puntos de venta sobre el correcto manejo de inventario.	Logística	\$ 3,000.00	3 semanas
32	Autorizar la distribución directa de los proveedores en los respectivos puntos de venta o negociar con proveedores locales que ofrezca precios similares.	Logística	\$ -	1 semana
33	Verificar periódicamente que las seguridades de los Puntos de Venta, tengan servicio de guardianía o no, funcionen correctamente en evitar robos.	Logística	\$ 10,000.00	3 semanas

34	Advertir a los proveedores que las negociaciones deben realizarse en forma transparente y sin dar beneficios especiales a empleados de Cossfa en garantizar su compra, caso contrario se les impondrá sanciones.	Logística	\$ -	1 semana
35	Establecer cantidades máximas y mínimas por línea de producto y que el sistema alerte el incumplimiento de esto.	Logística	\$ 500.00	2 semana
Total			\$ 226,000.00	67 semanas

4.7. Procesos

Estrategia corporativa

N°	ESTRATEGIA	PERSONA ENCARGADA	CARGO	ACTIVIDADES A REALIZAR	DOCUMENTOS	TIEMPO	META
1	El área de Proyectos e Infraestructura debería verificar que se tengan las condiciones adecuadas en el almacenamiento de productos de tratamiento especial	Arq. Ana Jaramillo	Jefa de Proyectos e Infraestructura	*Analizar el espacio físico de cada punto de venta. *Verificar las necesidades de cada punto de venta de acuerdo a su ubicación geográfica *Realizar un listado de los requerimientos de cada punto de venta. *Cotizar todos los equipos	Listado de equipos necesarios en tratamiento de inventario (Anexo 1)	4 semanas	Implementar a todos los puntos de venta con los equipos necesarios en el tratamiento correcto de inventario.

2	Solicitar un programa de capacitación anual por departamento en asignar un presupuesto de acuerdo a su importancia.	Ing. Luis Cevallos	Especialista en Desarrollo Humano	<p>*Solicitar los temas de capacitación necesarios en cada departamento y los funcionarios que lo requieran.</p> <p>*Pedir cotizaciones de las capacitaciones requeridas.</p> <p>*Distribuir el presupuesto asignado, de acuerdo a la importancia.</p> <p>*Establecer el cronograma de capacitación para evitar conflictos con los horarios de trabajo.</p>	Cronograma de Capacitación (Anexo 2)	4 semanas	Otorgar capacitación a toda la institución en el mejoramiento de su trabajo.
3	Hacer una revisión de políticas y procedimientos del manejo de inventario, al considerarse uno de los puntos más importantes en la organización.	Ing. Lucía Betancourt	Especialista en Gestión de la Estrategia	<p>*Verificar el proceso de manejo de inventario desde la generación de la Orden de Compra hasta su venta.</p> <p>*Eliminar los cuellos de botella y procesos innecesarios.</p> <p>*Establecer responsables de las actividades.</p> <p>*Verificar su cumplimiento por lo menos de manera trimestral</p>	Políticas y procesos de manejo de Inventario	3 semanas	Evitar pérdidas de inventario. Mejorar los tiempos de entrega a puntos de venta o clientes.
4	Analizar anualmente si los indicadores de cumplimiento son los	Ing. Lucía Betancourt	Especialista en Gestión de la Estrategia	*Verificar si los indicadores establecidos son los necesarios en la organización.	Indicadores de cumplimiento	2 semanas	Verificar que las metas planteadas por la organización se estén

	necesarios en la organización.			<p>*Modificarlos en caso de ser necesario.</p> <p>*Controlar su cumplimiento al menos de manera trimestral.</p> <p>*Tomar decisiones con los resultados encontrados.</p>			cumpliendo.
--	--------------------------------	--	--	--	--	--	-------------

Estrategia de negocios

N°	ESTRATEGIA	PERSONA ENCARGADA	CARGO	ACTIVIDADES A REALIZAR	DOCUMENTOS	TIEMPO	META
1	Hacer convenios con instituciones que brinden capacitación, ya sea con descuentos para empleados, cursos gratuitos o precios especiales en la empresa.	Ing. Luis Cevallos	Especialista en Desarrollo Humano	*Revisar el cronograma de capacitación.	Cronograma de Capacitación (Anexo 2)	1 semana	Otorgar capacitación a toda la institución en el mejoramiento de su trabajo.
2	Establecer	Ing. Fabían Arias	Planificador	*Buscar proveedores principalmente	Planificación de	3 semanas	Reducir los costos

	negociaciones con proveedores del exterior que tengan sucursales en el país que permita adquirir a la empresa bienes diferentes a los de la competencia.		de Compras	de ropa y electrodomésticos que ofrezcan productos novedosos y mejores a los de la competencia. *Negociar formas de pago y días de crédito.	compras (Anexo 3)		Ser más competitivos
3	Establecer alianzas estratégicas con proveedores de productos de alta rotación en la empresa.	Ing. Gabriel Caicedo	Gerente de Marketing y Ventas	*Establecer los productos de más alta rotación de la empresa. *Reunirse con los proveedores de inventario de alta rotación para negociar posibles aportaciones, mejoramiento de publicidad en ambas empresas. *Verificar trimestralmente los beneficios obtenidos.	Listado de proveedores	2 semanas	Mejorar la publicidad Reducir los costos.
4	Negociar con proveedores de electrodomésticos descuentos especiales, ampliación de días de	Gabriela Bizarrea	Técnico de Ventas	*Evaluar que tipos de electrodomésticos son los más comercializados *Negociar con los proveedores descuentos, días de crédito o algún	Presupuesto de ventas de electrodomésticos (Anexo 4)	2 semanas	Disminuir el inventario contable. Mejorar la liquidez

	crédito o ventas a consignación que permitir tener más variedad.			beneficios extra en la empresa. *Negociar con proveedores la posibilidad de entrega de mercadería a consignación.			
5	Minimizar los tiempos de solución de reclamos en atención al cliente.	Ing. Marisol Salazar	Técnico de Servicio al Cliente	*Instalar un buzón de sugerencias y reclamos en un lugar visible en cada Punto de Venta. *Capacitar al personal de servicio al cliente para solucionar quejas inmediatamente. *Direccionar los reclamos de garantías de electrodomésticos directamente a los talleres de servicio técnico autorizados por los proveedores. *En caso de acumulación de reclamos solicitar apoyo al personal de la misma área.	Formato de solicitud y reclamos (Anexo 5)	1 semana	Minimizar los tiempos de solución de reclamos. Dar mejor atención al cliente antes y después de la venta.

6	Realizar ofertas y promociones que atraigan al cliente civil como descuentos en días especiales, además de promocionar los productos que se encuentran cerca de caducar o de baja rotación	Ing. Janeth Morales	Especialista en Marketing y Publicidad	*Colocar en promoción aquellos productos de baja rotación o que se encuentren próximos a caducar.	Proceso de Promociones y donaciones Tiempo de caducidad por línea de producto (Anexo 6)	2 semanas	Atraer más clientes y garantizar la rotación continua de los productos para evitar caducados
7	Afianzar a los clientes militares e inclusive instituciones públicas, para que garantice la existencia en el mercado de Cossfa frente a posibles reformas legales que impidan su funcionamiento.	Gabriela Visarrea	Técnico de Ventas	*Diseñar un catálogo de productos con precios especiales en empresas públicas y brigadas militares. *Verificar que los precios sean competitivos, en caso de no poder memorar o igualar los precios de la competencia, ofrecer beneficios adicionales que garanticen la fidelidad de estos clientes.	Catálogo de productos en instituciones públicas y militares	2 semanas	Afianzar la preferencia de las empresa públicas hacia la organización

8	Realizar publicidad fuera de los puntos de venta que se encuentran en sucursales en las instituciones militares a fin de atraer al cliente civil.	Ing. Janeth Morales	Especialista en Marketing y Publicidad	*Determinar costos en la campaña publicitaria en los distintos puntos de venta. *Distribuir el presupuesto asignado entre los puntos de venta. *Establecer cronogramas.	Plan de Marketing y Publicidad anual (Anexo 7)	2 semanas	Atraer más clientes en los puntos de venta.
---	---	---------------------	--	---	--	-----------	---

Estrategia funcional

N°	ESTRATEGIA	PERSONA ENCARGADA	CARGO	ACTIVIDADES A REALIZAR	DOCUMENTOS	TIEMPO	META
1	El área de Auditoría Interna debe controlar el cumplimiento de las políticas establecidas junto al área de Gestión de la Estrategia.	Ing. Lucía Betancourt	Especialista en Gestión de la Estrategia	*Difundir las políticas y manuales de procedimiento aprobados.	Políticas y manual de procedimientos.	2 semanas	Verificar el cumplimiento de las políticas y realizar los correctivos necesarios.
		Lic. Darío Puente	Auditor Interno	*Verificar el cumplimiento de las políticas y manuales a través de pruebas aleatorias.			

2	Controlar el paso correcto de la información de un área a la otra y dar soporte en los problemas que puedan surgir.	Lic. Darío Puente	Auditor Interno	*Realizar flujogramas de los procesos de Inventario, desde la orden de compra hasta su venta. *Verificar su cumplimiento en todas las áreas en conjunto con las políticas establecidas.	Flujogramas de Procesos	4 semanas	Corregir los errores existentes y establecer los procesos nuevos.
3	Revisar la consolidación de información entre el módulo de Inventarios y el sistema Insoft.	Ing. Fernando Jara	Administrador de Aplicativos	*Emitir reportes de varias fechas del módulo Inventarios y el sistema Insoft. *Verificar la concordancia de la información entre ambos reportes. *En caso de diferencias, verificar el motivo de las diferencias y realizar los correctivos necesarios. *Colocar alertas y seguridades en el proceso de información.	Reporte del módulo inventarios (Anexo 8) Reporte del sistema Insoft (Anexo 9)	2 semanas	Eliminar las diferencias de información.
4	Realizar pruebas periódicas del proceso de toma física de inventarios en el sistema antes de que	Ing. Klever Ricachi	Técnico Help Desk	*Validar que el módulo de inventarios este transfiriendo información correcta al acceso de toma física de inventarios. *Realizar pruebas con tomas físicas	Reporte de toma física (Anexo 10)	4 semanas	Corregir los errores presentados en tomas físicas anteriores.

	esta actividad se realice.			aleatorias en todos los puntos de venta. *Eliminar pasos innecesarios que retrasan la toma física.			
5	Analizar los beneficios de adquirir o alquilar herramientas que faciliten la toma física de inventarios como son: pistolas escáner.	Ing. Darío Melo	Técnico Senior en sistemas Help Desk	*Estudiar las diferentes herramientas existentes en el mercado. *Cotizar las que se adapten de mejor manera a la empresa. *Analizar la opción de compra o alquiler.	Proformas de empresas de Inventarios	2 semanas	Disminuir tiempo y errores en la toma física de inventarios.
6	Realizar un estudio de la factibilidad de cambiar a un sistema informático donde se pueda manejar toda la información y no en módulos separados como se hace actualmente	Ing. Juan Carlos Freire	Gerente de Tecnología de la Información	*Cotizar los diferentes sistemas que se ofrecen en el mercado. *Realizar pruebas con los procesos que realiza la empresa para verificar la factibilidad de cambiar de sistema.	Proformas de sistemas contables	4 semanas	Mejorar o cambiar el sistema actual.
7	Incentivar al personal a su mejoramiento	Ing. Luis Cevallos	Especialista en Desarrollo	*Realizar concurso internos en las vacantes existentes.	Política de contratación de	1 semana	Mejorar la posición profesional de los

	continuo en posibilidades de crecimiento en la organización o en el grupo del Holdingdine.		Humano	*Establecer como política que en todo puesto vacante se realizará primero un concurso interno.	personal (Anexo 11)		trabajadores.
8	Crear una conciencia de compromiso de los trabajadores hacia la empresa, con el fin de garantizar el uso adecuado de los recursos.	Ing. Luis Cevallos	Especialista en Desarrollo Humano	*Preparar charlas a los trabajadores que incentiven su trabajo, mostrando los aspectos positivos alcanzados.	Programa de charlas de incentivación (Anexo 12)	1 semana	Incentivar a los empleados.
9	Premiar los logros de los trabajadores ya sea con incentivos económicos, capacitación, asensos, reconocimientos, etc.	Jessica Torres	Trabajadora Social	*Establecer que tipos de reconocimientos serán premiados a los trabajadores. *Crear categorías e incentivos en cada una.	Listado de incentivos a los trabajadores (Anexo 13)	2 semanas	Incentivar a los empleados.

10	Determinar sanciones por el incumplimiento de las disposiciones en el manejo de los inventarios.	Ing. Paúl León	Gerente de Talento Humano	<p>*Revisar los incumplimientos de las políticas de inventario más frecuentes.</p> <p>*Comparar con el reglamento interno de trabajo y las políticas.</p> <p>*Establecer categorías de sanciones o llamadas de atención, ya sea verbal, escrito o por remuneración.</p>	Reglamento interno de trabajo Políticas de manejo de inventario.	1 semana	Determinar sanciones para evitar errores.
11	Realizar contratos de confidencialidad con los empleados que manejen información importante en la organización.	Ing. Luis Cevallos	Especialista en Desarrollo Humano	<p>*Revisar las funciones de los empleados.</p> <p>*Verificar aquellos que manejen información importante.</p> <p>*Firmar contratos de confidencialidad.</p>	Contratos de confidencialidad (Anexo 14)	1 semana	Evitar la divulgación de información importante.
12	Firmar contratos con los empleados en los que la empresa invierta en la capacitación para garantizar su trabajo por los menos un año y así devengar la	Ing. Luis Cevallos	Especialista en Desarrollo Humano	<p>*Establecer como política la firma de contratos o compromisos de los empleados que sean capacitados por la empresa para garantizar su trabajo en la empresa.</p>	Reglamento interno de trabajo	1 semana	Garantizar el uso correcto de los recursos.

	inversión realizada.						
13	Entregar de manera periódica la información de compras de inventario a planificación financiera en que esta verifique el cumplimiento del presupuesto de compra.	Ing. Belén Espín	Especialista de Planificación Financiera	*Revisar los presupuestos del último trimestre. *Verificar las compras realizadas. *Revisar de manera aleatoria precios y cantidades.	Presupuesto de compras (Anexo 15)	2 semanas	Verificar que las compras se estén realizando de acuerdo a los establecido.
14	Mejorar los tiempos de proceso de información que permita tener Estados Financieros actualizados a cualquier fecha en que permita tomar decisiones oportunamente.	Ing. Alejandro Arellano	Jefe de Contabilidad	*Verificar procesos en los cuales se desperdicie tiempo. *Establecer calendario de recepción de documentación de todas las áreas. *Establecer tiempos de registro y revisión en el departamento de contabilidad.	Procesos contables	2 semanas	Mejorar los tiempos d registro de información.
15	Establecer y verificar	Ing. Alejandro	Jefe de	*Verificar tiempos de registro de	Cronograma de	2 semanas	Mejorar los tiempos d

	plazos en la recepción, proceso y entrega de información que se maneja en el departamento contable.	Arellano	Contabilidad	información desde que se recibe la factura hasta que se entrega la documentación lista en el pago. *Establecer cronograma de actividades	actividades		registro de información.
16	Realizar los presupuestos provisionando posibles pérdidas causadas por daño naturales o de terceros, principalmente en las sucursales ubicadas en provincias de alto riesgo.	Ing. Belén Espín	Especialista de Planificación Financiera	*Verificar gastos incurridos por daños ocasionados el último año. *Establecer cuales pueden evitarse. *Presupuestar los posibles daños que pueden ocurrir en este año.	Presupuesto de pérdidas de inventario (Anexo 16)	3 semanas	Estar listos para cualquier eventualidad de fuerza mayor.
17	Controlar el movimiento de información entre departamentos,	Ing. Lucía Betancourt	Especialista en Gestión de la Estrategia	*Verificar los procesos levantados. *Comprobar que son útiles en las condiciones actuales de la empresa. *Revisar el cruce de información	Flujogramas de Procesos	2 semanas	Garantizar el correcto filtro de información entre áreas.

	procurando una armonización entre los procesos de toda la empresa.			entre departamentos.			
18	Realizar una revisión por lo menos trimestral del cumplimiento de los objetivos propuesto por cada departamento.	Ing. Lucía Betancourt	Especialista en Gestión de la Estrategia	*Establecer objetivos por departamento. *Establecer el cronograma de revisión de los mismos.	Objetivos por departamento	2 semanas	Todo el departamento debe seguir el mismo objetivo.
19	Coordinar con sistemas una herramienta que alerte a la persona encargada el incumplimiento de las metas.	Ing. Lucía Betancourt	Especialista en Gestión de la Estrategia	*Una vez establecidas las metas de cada departamento, crear en el intranet una opción para que cada empleado coloque las metas alcanzadas. *Verificar esta información y tomar los correctivos necesarios.	Metas mensuales	1 semana	Conocer las obligaciones de cada empleado.
20	Diseñar políticas en la entrega de mercadería a Unidades Militares y que estas sean	Ing. Lucía Betancourt	Especialista en Gestión de la Estrategia	*Establecer procesos en la entrega de mercadería de Unidades Militares. *Dividir las actividades que deben	Proceso de Unidades Militares (Anexo 17)	2 semanas	Automatizar el proceso

	controladas a través del sistema.			ser realizadas por el sistema.			
		Ing. Juan Carlos Freire	Gerente de Tecnología de la Información	*Automatizar los procesos. *Colocar seguridades para evitar que haya desvío de información.			
21	Elaborar manuales de funciones de cada cargo, para que el personal nuevo conozca sus actividades.	Ing. Lucía Betancourt	Especialista en Gestión de la Estrategia	*Solicitar a cada empleado por escrito las funciones que debe realizar. *Elaborar manuales y flujogramas. *Dar acceso a los usuarios que lo necesiten	Flujogramas de Procesos	2 semanas	Garantizar la continuidad de las funciones realizadas por un empleado después de su salida.
22	Establecer un sistema de marcas en los productos que permita identificar con anticipación que el producto está cerca de cumplir su fecha de vencimiento.	Ing. Janeth Ger	Especialista de control de calidad	*Establecer un sistema de marca por producto y tiempo de vigencia. *Agrupar a los productos por clase y fecha de vencimiento. *Colocar las marcas respectivas	Sistema de marcación de productos (Anexo 18)	2 semanas	Identificar con anterioridad los productos por caducarse.
23	Designar al personal encargado de control de calidad la	Ing. Janeth Ger	Especialista de control de calidad	*Establecer un proceso de devolución o en baja de inventarios. *Designar responsables.	Proceso de devolución o Baja de Inventarios	2 semanas	Evitar pérdidas de inventario posteriores

	verificación de la devolución total de los productos antes de su fecha de vencimiento, desde el punto de venta hasta la entrega al proveedor o baja notariada.						
24	Evaluar la posibilidad de contratar una empresa que provea del servicio de transporte vs utilizar los recursos propios de Cossfa.	Ing. Rubén López	Especialista de distribución	*Comprobar los costos que se incurren en la distribución de inventario a cada Punto de Venta. *Cotizar las mismas rutas con una empresa de transporte. *Comparar ambos	Costos de distribución (Anexo 19)	1 semana	Establecer la factibilidad de contratar una empresa de transporte.
25	Estudiar diferentes rutas en la entrega de productos a Puntos de venta para evitar asaltos en las carreteras.	Ing. Rubén López	Especialista de distribución	*Establecer rutas diferentes a los puntos de venta. *Realizar un cronograma de entregas de conocimiento de pocos empleados.	Cronogramas de entrega. (Anexo 20)	1 semana	Tener varias opciones de distribución de mercadería.

26	Negociar condiciones de devolución de producto por caducar o en mal estado con los proveedores, ya sea cambio integro o descuentos.	Ing. Heidy Cobo	Especialista de Adquisiciones	*Negociar con todos los proveedores condiciones de cambio de productos en mal estado o por caducar. *Si el cambio con el proveedor no se da por responsabilidad de personal de Cossfa, sancionar a los responsables.	Tiempo de caducidad por línea de producto (Anexo 6)	2 semanas	Evitar pérdidas a la empresa por productos caducados y en mal estado.
27	Analizar las ventajas operativas y económicas de contra una empresa especializada en la toma física de inventarios.	Ing. Andrés Rojas	Gerente de Logística	*Determinar los costos y tiempos de las tomas físicas realizadas en períodos anteriores. *Cotizar con empresas especializadas el mismo servicio. *Comparar las ventajas y desventajas entre ambas.	Informe de tomas físicas y Proformas de empresas de Inventarios	2 semanas	Determinar la mejor opción en la toma física próxima.
28	Verificar por punto de venta la rotación de inventarios, ya que cada sector del mercado tiene diferentes preferencias.	Ing. Fabían Arias	Planificador de Compras	*Revisar los kardex del inventario por Punto de Venta. *Estudiar la rotación de cada uno. *Determinar los productos de más alta rotación. *Coordinar con el Administrador de cada punto de venta la distribución	Kardex (Anexo 21) Listado de distribución (Anexo 22)	2 semanas	Determinar una correcta distribución hacia los puntos de venta.

				de estos productos y analizar posibilidades de mejorar las ventas en aquellos de baja rotación.			
29	Controlar que todas las devoluciones de inventario que se realicen, sean mediante notas de crédito emitidas por el proveedor.	Ing. Orlando Hero	Jefe de Bodega	*Realizar un muestreo de las devoluciones realizadas para verificar su proceso de devolución. *Establecer como política la devolución por nota de crédito emitida por el proveedor.	Flujogramas de Procesos	1 semana	Establecer un correcto proceso de devoluciones.
30	Examinar los procesos que se consideran cuellos de botella en el proceso de compra de mercadería	Ing. Fabían Arias	Planificador de Compras	*Determinar tiempos en la adquisición de mercadería. Eliminar aquellos innecesarios.	Flujogramas de Procesos	1 semana	Mejorar el proceso de compras.
31	Capacitar al personal de los puntos de venta sobre el correcto manejo de inventario.	Ing. Janeth Ger	Especialista de control de calidad	*Establecer un programa de capacitación a los puntos de venta sobre el correcto manejo del inventario. *En caso de no poderlo hacer presencialmente, realizarlo por video conferencia.	Cronograma de Capacitación (Anexo 2)	3 semanas	Mejorar las condiciones de manejo de inventario en Puntos de Venta,

32	Autorizar la distribución directa de los proveedores en los respectivos puntos de venta o negociar con proveedores locales que ofrezca precios similares.	Ing. Fabían Arias	Planificador de Compras	<p>*Determinar qué clase de productos pueden ser adquiridos directamente en los puntos de venta.</p> <p>*Realizar el mismo proceso que en Matriz en la calificación de proveedores.</p> <p>*Homologar los precios entre todos los proveedores.</p>	Listado de productos para Puntos de Venta (Anexo 23)	1 semana	Reducir tiempo en la adquisición de productos.
33	Verificar periódicamente que las seguridades de los Puntos de Venta, tengan servicio de guardianía o no, funcionen correctamente para evitar robos.	Ing. Jorge Yaguana	Especialista de Servicios Generales	<p>*Realizar un listado de las seguridades que posee cada punto de venta.</p> <p>*Solicitar la implementación en caso de no tenerlos.</p> <p>*Determinar el tiempo en el que deben ser revisados nuevamente.</p>	Listado de seguridades en puntos de venta (Anexo 24)	3 semanas	Asegurar que todos los puntos de venta cuenten con seguridades.
34	Advertir a los proveedores que las negociaciones deben realizarse en forma transparente y sin dar	Ing. Andrés Rojas	Gerente de Logística	*Colocar una clausula en los contratos con los proveedores para asegurar negociaciones transparentes con el personal de Cossfa.	Contratos con proveedores	1 semana	Garantizar la transparencia en las negociaciones.

	beneficios especiales a empleados de Cossfa para garantizar su compra, caso contrario se les impondrá sanciones.						
35	Establecer cantidades máximas y mínimas por línea de producto y que el sistema alerte el incumplimiento de esto.	Ing. Andrés Rojas	Gerente de Logística	*Separar los productos por categorías. *Verificar la rotación de los productos *Establecer cantidades máximas y mínimas	Listado de cantidades máximas y mínimas por línea de producto (Anexo 25)	2 semanas	Controlar el sobre stock de productos.
		Ing. Fernando Jara	Administrador de Aplicativos	*Parametrizar en el sistema un bloqueo en los stocks de los productos, de acuerdo a las cantidades mínimas y máximas.			

4.8. Procedimientos y políticas

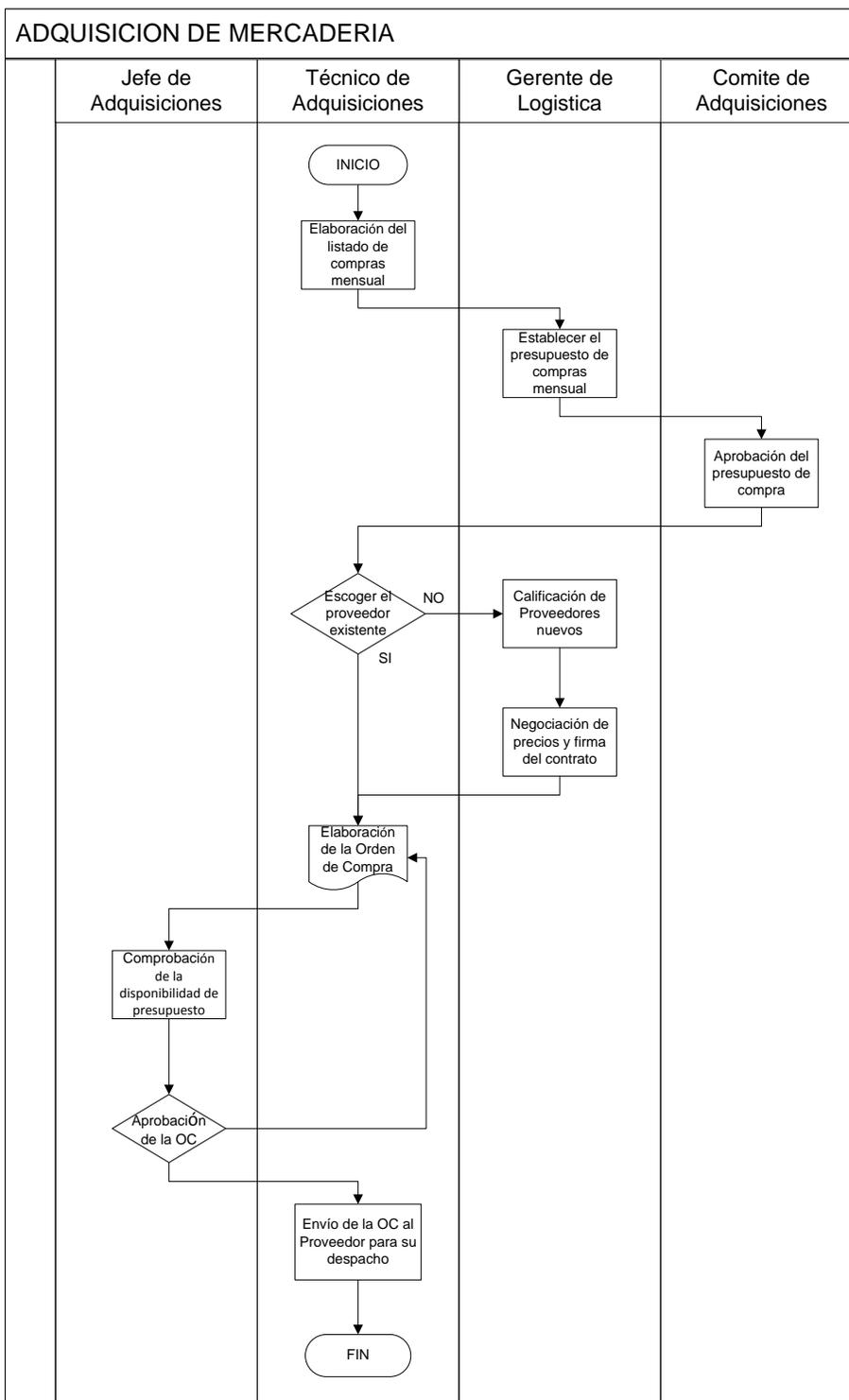
Adquisición de mercadería

N°	PROCESO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ESTRATEGIA	CONTROL
1	Elaboración del listado de compras mensual	*Verificación de stock en los Kardex. *Establecer rotación del producto. *Determinar cantidades máximas y mínimas. *Elaborar el listado de compras mensual.	Técnico de Adquisiciones	Verificar por punto de venta la rotación de inventarios, ya que cada sector del mercado tiene diferentes preferencias.	Verificar firmas de responsabilidad de la elaboración
2	Establecer el presupuesto de compras mensual (Anexo 15)	*Verificar el listado de compras. *Revisar costos totales por cadena de producto. *Verificar porcentajes de rentabilidad.	Gerente de Logística	Entregar de manera periódica la información de compras de inventario a planificación financiera para que esta verifique el cumplimiento del presupuesto de compra.	Comprobar que se elabore mensualmente el presupuesto.
3	Aprobación del presupuesto de compras	*Verificar porcentajes de rentabilidad.	Comité de Adquisiciones	Minimizar el tiempo de aprobación del presupuesto.	Verificar firmas de aprobación del comité de adquisiciones con el listado de integrantes de dicho comité
4	Calificación de proveedores	*Verificar los requisitos para ser proveedor (RUC, certificado del COFACE, certificado de estar al día en	Gerente de Logística	Solicitar a los proveedores la información necesaria que certifique un buen negocio.	Verificación aleatoria que los proveedores hayan cumplido con los

		<p>sus obligaciones)</p> <p>*Revisar el listado de precios de compra y venta.</p> <p>*Analizar la rentabilidad</p>			<p>requisitos para ser calificados.</p>
5	<p>Negociación de los precios y firmas del contrato</p>	<p>*Negociar los precios para obtener una mayor rentabilidad.</p> <p>*Establecer días de crédito y formas de pago.</p> <p>*Negociar la entrega de productos en bonificación para estudiar su rotación y aceptación de los clientes.</p> <p>*Firmar los contratos.</p>	<p>Gerente de Logística</p>	<p>*Establecer alianzas estratégicas con proveedores de productos de alta rotación en la empresa.</p> <p>*Negociar con proveedores de electrodomésticos descuentos especiales, ampliación de días de crédito o ventas a consignación que permitir tener más variedad.</p> <p>*Negociar con los proveedores aportaciones en las promociones.</p>	<p>Verificar firmas de responsabilidad en los contratos y del proveedor.</p>
6	<p>Selección de proveedores calificados</p>	<p>*Verificar en la base de datos los proveedores que ofrecen el producto requerido</p>	<p>Técnico de Adquisiciones</p>	<p>Advertir a los proveedores que las negociaciones deben realizarse en forma transparente y sin dar beneficios especiales a empleados de Cossfa en garantizar su compra, caso contrario se les impondrá sanciones.</p>	<p>Revisar que los proveedores seleccionados estén calificados según los requerimientos de la empresa.</p>

7	Elaboración de la Orden de Compra (Anexo 26)	*Escoger el proveedor. *Colocar cantidades y costos en base a los contratos. *Ingresar la orden de compra en el sistema	Técnico de Adquisiciones	Examinar los procesos que se consideran cuellos de botella en el proceso de compra de mercadería	Comprobar firmas de responsabilidad en las órdenes de compra.
8	Comprobación de la disponibilidad efectiva de presupuesto y del flujo de caja	*Verificar en el presupuesto establecido y el flujo de caja disponible en la adquisición	Especialista de Adquisiciones	Negociar con los proveedores mayores días de crédito para no afectar el flujo de caja.	Verificar las compras realizadas en el mes vs el flujo de caja.
9	Aprobación de la orden de compra	*Firma de la orden de compra y aprobación en el módulo de inventarios.	Especialista de Adquisiciones	Examinar los procesos que se consideran cuellos de botella en el proceso de compra de mercadería	Comprobar las firmas de aprobación en la orden de compra por parte del especialista de adquisiciones.
10	Envío de la orden de compra al proveedor en su despacho	*Entrega física de la orden de compra o envío por correo electrónico al proveedor.	Técnico de Adquisiciones	Examinar los procesos que se consideran cuellos de botella en el proceso de compra de mercadería	Confirmaciones de recepción de la orden de compra por parte del proveedor.

Flujograma:



Elaborado por: Verónica Castellanos

Políticas:

1. Se deberá respetar el nivel mínimo y máximo de mercadería para la elaboración de órdenes de compra.
2. En el caso de productos nuevos se negociará con el proveedor la devolución total del producto de tener baja rotación en un periodo de tres meses.
3. Se verificará el presupuesto de compras mensual previo a la elaboración de la orden de compra. De requerir una compra fueron del presupuesto, se deberá presentar todos los documentos que sustente la compra con la aprobación de la Gerencia General.
4. En la adquisición de mercadería se respetará los procesos acordados en las negociaciones previas con los proveedores.
5. No podrá realizarse adquisiciones de inventario sin calificación previa por parte del proveedor y aprobación del comité de adquisiciones.
6. Las órdenes de compra se anularán automáticamente en el sistema si no son aprobadas en treinta días. Pasado este lapso de tiempo se deberá realizar una nueva orden de compra y seguir el proceso de aprobación respectivo.
7. Está prohibido la aceptación de bonificaciones adicionales o regalos a los Técnicos de Adquisiciones o cualquier colaborador de la empresa por la negociación con los proveedores. Cualquier descuento o mercadería adicional que desee entregar el proveedor deberá ser recibido directamente por la empresa. En caso de incumplir con la política establecida el personal implicado deberá desvincularse de la empresa.
8. Las compras mayores a \$10.000 deberá estar aprobadas por el Gerente General.
9. Las compras fraccionadas de un mismo proveedor que superen los \$10.000 deberán de igual manera contener la aprobación de la Gerencia General.

Recepción de mercadería

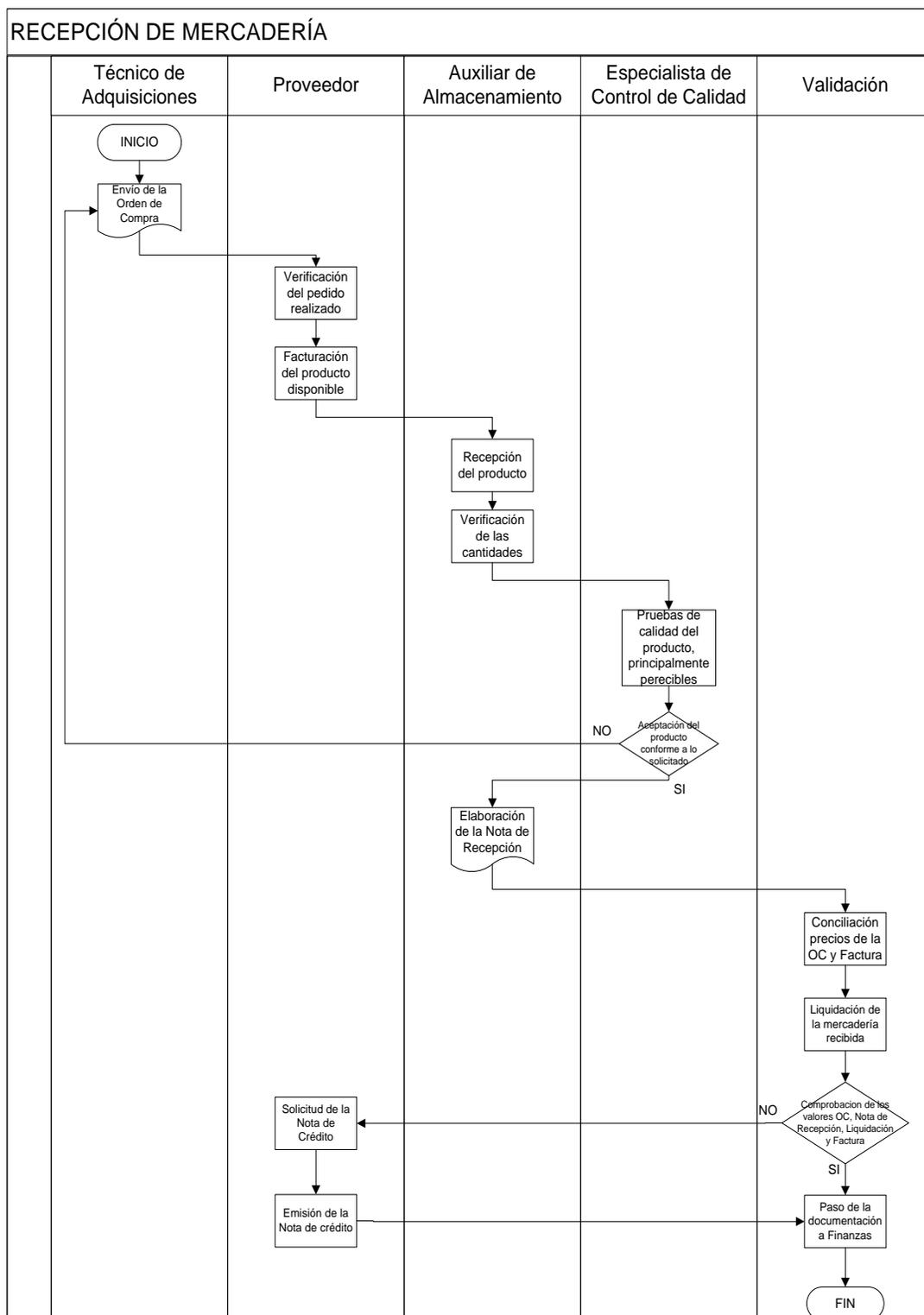
N°	PROCESO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ESTRATEGIA	CONTROL
1	Recepción del producto	<p>*Descargar el producto</p> <p>*Agrupar por tipo de producto</p>	Auxiliar de Almacenamiento	Capacitar al personal de los puntos de venta sobre el correcto manejo de inventario	Comprobar que todo producto que ingrese a la empresa se elabore la nota de recepción.
2	Verificación de las cantidades	<p>*Verificar las cantidades físicas con la factura y orden de compra</p> <p>*El producto que haya sido enviado en exceso, se considerará como producto bonificado y se incluirá en la nota de recepción.</p> <p>*En el caso de producto bonificado, el proveedor deberá enviar la factura y nota de crédito correspondientes, además de notificar al comprador en elaborar la orden de pedido.</p>	Auxiliar de Almacenamiento	Determinar sanciones por el incumplimiento de las disposiciones en el manejo de los inventarios.	Revisar firmas del bodeguero (Recepción) y proveedor (entrega)
3	Pruebas de calidad del producto principalmente perecibles	<p>*Verificar la calidad del producto recibido, estado de los empaques, fechas de caducidad.</p> <p>*Realizar pruebas de calidad a los</p>	Especialista de Control de Calidad	Capacitar al personal de los puntos de venta sobre el correcto manejo de inventario	Verificar el sello de control de calidad en las notas de recepción de productos perecibles.

		<p>productos perecibles.</p> <p>*Colocar la aprobación u observaciones en la nota de recepción.</p>			
4	Aceptación del producto conforme a lo solicitado	<p>*Determinar que producto se va a recibir por cumplir con las condiciones necesarias.</p> <p>*Registrar en un reporte las observaciones diarias.</p>	Especialista de Control de Calidad	Reducir el riesgo de recibir producto en mal estado.	Comprobar mensualmente los reportes de control de calidad, revisar la recurrencia de observaciones en un mismo producto.
5	Elaboración de la Nota de Recepción (Anexo 27)	<p>*Elaborar la Nota de Recepción en el módulo de Inventarios.</p> <p>*Colocar solo el producto que se va a recibir.</p> <p>*El producto recibido como bonificación se colocará con costo cero.</p>	Auxiliar de Almacenamiento	Controlar el paso correcto de la información de una área a la otra	Verificar las notas de pedido vs las notas de recepción por producto bonificado mensualmente.
6	Conciliación precios de la orden de compra vs factura	<p>*Verificar los precios de la orden de compra vs la factura.</p> <p>*Notificar al comprador la diferencia de precios.</p>	Auxiliar codificador y validación	Controlar el cumplimiento de los precios acordados	Comparar los costos en los kardex vs la lista de precios.
7	Liquidación de la mercadería recibida (Anexo 28)	<p>*Ingresar las cantidades y precios en el sistema.</p> <p>*Los precios pueden variar en menos al considerarse un descuento por parte del</p>	Auxiliar codificador y validación	Controlar el cumplimiento de los precios acordados	Comprobar mensualmente que se hayan liquidado todas las notas recepción ingresadas en el sistema.

		proveedor.			
8	Comprobación de los valores de la orden de compra, nota de recepción, liquidación y factura	<p>*Comparar los precios y cantidades en Orden de compra, nota de recepción, liquidación y factura.</p> <p>*Comparar totales entre liquidación y factura, no puede ser mayor o menor a 0,50 ctvs.</p> <p>*Separar las facturas con diferencias.</p> <p>*Verificar las firmas de responsabilidad en cada documento.</p>	Auxiliar codificador y validación	Controlar el paso correcto de la información de un área a la otra y dar soporte en los problemas que puedan surgir.	Llevar un control de las facturas que tienen diferencias y comprobar su antigüedad.
9	Solicitud de la Nota de Crédito	<p>*Se solicita la nota de crédito al proveedor en caso que haya diferencias en la factura y a liquidación por diferencia de precios o producto que no haya llegado.</p> <p>*Verificar la diferencia de la factura.</p>	Auxiliar codificador y validación	Disminuir los retrasos en los pagos con la documentación completa	Comprobar el tiempo de entrega de la nota de crédito por parte del proveedor.
10	Paso de la documentación a Finanzas	<p>*Realizar el cuadro de radicación de facturas donde consten los documentos que se entregan.</p> <p>*Entregar diariamente la documentación a contabilidad de las facturas que no tengan diferencias o máximo 48 horas después de</p>	Auxiliar codificador y validación	<p>*Establecer y verificar plazos en la recepción, proceso y entrega de información que se maneja en el departamento contable.</p> <p>*Controlar el movimiento de información entre departamentos,</p>	Comprobar el cumplimiento con las fechas máximas de entrega.

	<p>recibida la factura.</p> <p>*Las facturas con diferencias serán entregadas hasta el 26 de cada mes indicando las diferencias existentes.</p>	<p>procurando una armonización entre los procesos.</p> <p>*Mejorar los tiempos de proceso de información que permita tener Estados Financieros actualizados a cualquier fecha en que permita tomar decisiones.</p>	
--	---	--	--

Flujograma:



Elaborado por: Verónica Castellanos

Políticas:

1. La mercadería no podrá ingresar al sistema si no existe una orden de compra en el sistema.
2. La mercadería se recibirá de lunes a sábado todo el día y los domingos medio día (Matriz y punto de venta Sur), previa coordinación con el comprador.
3. El producto en mal estado se devolverá de inmediato el momento de recepción de la mercadería al proveedor para evitar la contaminación con los demás productos.
4. Las notas de recepción se anularán automáticamente en el sistema si no es liquidada la mercadería en 72 horas.
5. Las firmas de recepción del proveedor y bodeguero deberán constar en la nota de recepción y la factura del proveedor.
6. Los documentos de respaldo de la liquidación de mercadería deberán ser entregadas en contabilidad máximo en 48 horas de recibido el comprobante de venta.
7. Se aceptará una diferencia en más o en menos entre liquidación y factura del proveedor de 0.50 ctvs.
8. Las facturas y notas de crédito deberán ser entregadas a Finanzas hasta el 26 de cada mes con todos los documentos y firmas de respaldo.
9. Las notas de crédito por diferencias de precios o cantidades en las facturas deberán ser entregadas por el proveedor hasta 72 horas de recibida la mercadería, el auxiliar codificador y validación debe dar seguimiento a las nota de crédito.

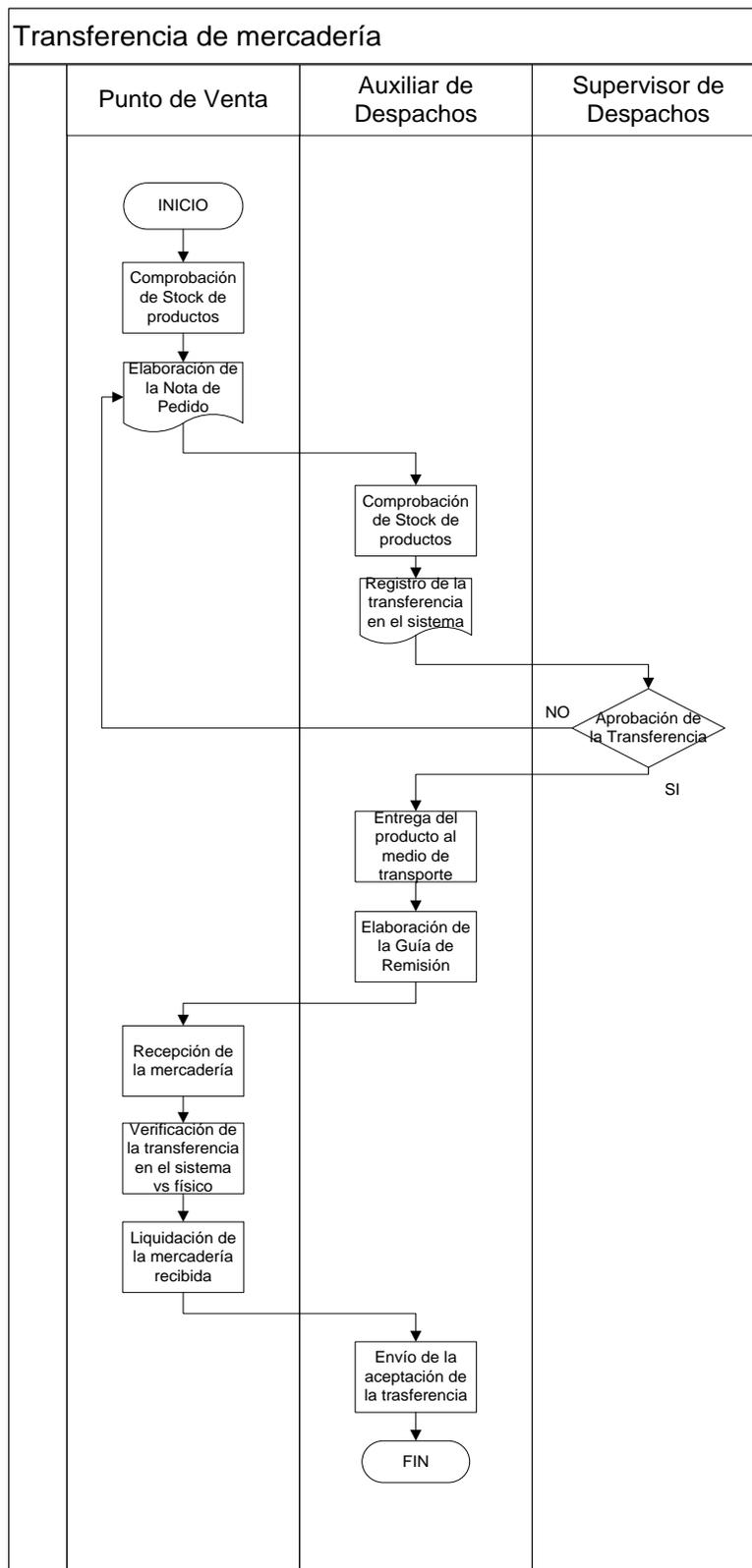
Transferencias de mercadería

N°	PROCESO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ESTRATEGIA	CONTROL
1	Comprobación de stock de productos	<p>*Verificar en kardex el stock de productos.</p> <p>*Verificar cantidades máximas y mínimas.</p> <p>*Revisar la rotación del producto</p>	Administrador Punto de Venta	Establecer cantidades máximas y mínimas de acuerdo al punto de venta.	Verificar de forma aleatoria que los kardex no sobrepasen los stocks máximos
2	Elaboración de la Nota de Pedido (Anexo 29)	<p>*Realizar el listado de productos que se van a solicitar quincenalmente.</p> <p>*Elaborar la nota de pedido en el sistema</p> <p>*Enviar a matriz el pedido de acuerdo al cronograma establecido por el Jefe de Distribución.</p> <p>*Separar los pedidos que sean en unidades militares.</p>	Administrador Punto de Venta	<p>*Autorizar la distribución directa de los proveedores en los respectivos puntos de venta o negociar con proveedores locales que ofrezca precios similares.</p> <p>*Diseñar políticas en la entrega de mercadería a Unidades Militares y que estas sean controladas a través del sistema.</p>	Verificar el cumplimiento del cronograma de pedidos ya establecido.
3	Comprobación de stock de productos	*Verificar en kardex de matriz el stock de productos de la nota de pedido.	Auxiliar de Despachos	Crear una conciencia de compromiso de los trabajadores hacia la empresa, con el fin de garantizar el uso adecuado de los recursos.	Comprobar con el historial de envío de productos

4	Registro de las Transferencias en el sistema (Anexo 30)	*Verificar fecha de entrega de la mercadería *Ingresar en el módulo de inventarios los productos que se van a transferir.	Auxiliar de Despachos	Automatizar procesos para que la información de la Nota de Pedido se utilice en la transferencia	Comprobar que todo movimiento de inventario sea registrado a través del sistema.
5	Aprobación de la Transferencia	*Verificar nota de pedido con la transferencia del sistema. *Realizar los ajuste necesarios *Aprobar la transferencia en el sistema	Supervisor de Despachos	Realizar un estudio de la factibilidad de cambiar a un sistema informático donde se pueda manejar toda la información y no en módulos separados como se hace actualmente	Verificar en el sistema que solo el responsable pueda aprobar transferencias y se registre su usuario
6	Entrega del producto al medio de transporte	*Determinar el transporte en el que se enviará la mercadería *Despachar la mercadería según la nota de pedido.	Auxiliar de Despachos	*Evaluar la posibilidad de contratar una empresa que provea del servicio de transporte vs utilizar los recursos propios de Cossfa. *Estudiar diferentes rutas en la entrega de productos a Puntos de venta en evitar asaltos en las carreteras.	Verificar las rutas de los camiones
7	Elaboración de la Guía de Remisión (Anexo 31)	*Ingresar en el sistema el número de transferencia *Escoger la opción impresión de guía de remisión. *Verificar que el secuencial del sistema coincida con el documento físico	Auxiliar de Despachos	Automatizar procesos en que la guía de remisión se imprima el momento de realizar la transferencia	Controlar el secuencial de guías de remisión

8	Recepción de la mercadería	<p>*Verificación de los documentos enviados por Matriz.</p> <p>*Verificación del estado de la mercadería y fechas de caducidad.</p> <p>*Comprobar que haya llegado completa según la transferencia.</p> <p>*Colocar en la bodega del punto de venta</p>	Administrador Punto de Venta	Buscar proveedores locales que distribuyan los mismos productos con precios menores o iguales.	Verificación aleatoria de los documentos que respaldan la transferencia
9	Verificación de la transferencia en el sistema vs físico	*Revisar que la mercadería recibida y transferencias sea igual a la del sistema.	Administrador Punto de Venta	Buscar proveedores locales que distribuyan los mismos productos con precios menores o iguales.	Verificación mensual de novedades en despachos.
10	Liquidación de la mercadería recibida	*Liquidar en el sistema la mercadería que se ha recibido.	Administrador Punto de Venta	Programar en el sistema una opción en automatizar la liquidación de productos por transferencias internas.	Verificación mensual de las transferencias que no han sido liquidadas.
11	Envío de la aceptación de la transferencia	<p>*Envío automático de la aceptación de la mercadería al momento de liquidarla</p> <p>*Enviar novedades respecto a la mercadería.</p>	Auxiliar de Despachos	Notificación inmediata de la aceptación de la transferencia a Matriz vía correo electrónico	Verificación de las aceptaciones de las transferencias.

Flujograma:



Elaborado por: Verónica Castellanos

Política:

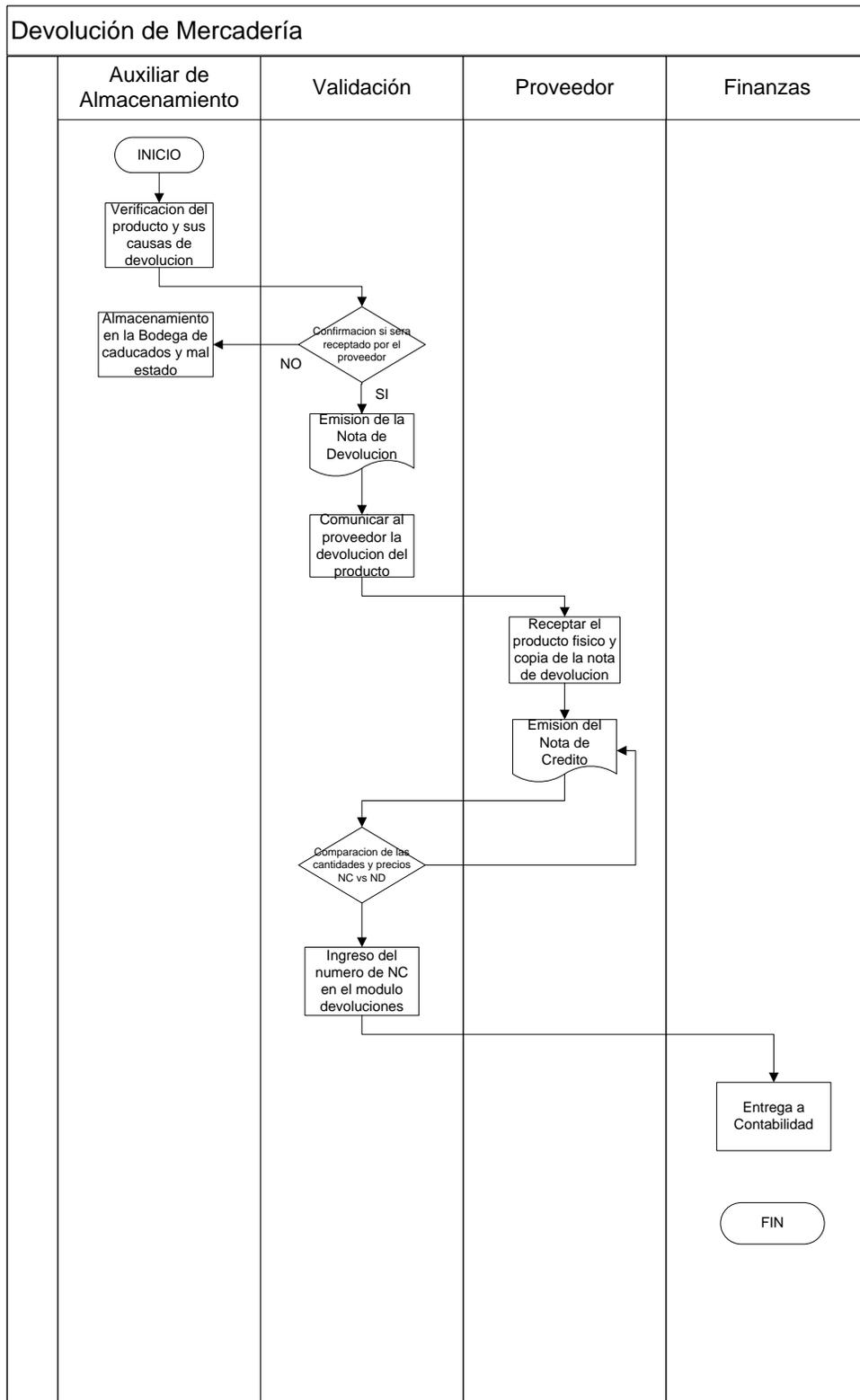
1. Todo movimiento de mercadería deberá realizarse a través del sistema.
2. Se prohíbe el movimiento de inventario sin autorización previa.
3. Se deberá revisar el stock mínimo y máximo además de la rotación del producto antes de solicitar la transferencia por parte de Matriz
4. Se permite el intercambio de productos entre puntos de venta cercanos previa la autorización del Gerente de Logística.
5. Solicitar los pedidos de transferencia al menos con 15 días de antelación para poder elaborar el cronograma de entrega a nivel nacional.
6. Se solicitará a los proveedores que tengan puntos de distribución a nivel nacional, la entrega directa a cada punto de venta con la coordinación del Técnico de Adquisiciones.
7. Se dará prioridad a la entrega de mercadería a las unidades militares.
8. Toda la mercadería deberá ser transportada con su respectiva guía de remisión.
9. Se deberá revisar al final del día que todas las transferencias hayan sido aceptadas.
10. Se verificará entre el que envía y el que recibe la regularización de todas las transferencias a fin de evitar posibles diferencias en la toma física de inventario.
11. El Jefe de Distribución verificará mensualmente la aprobación de todas las transferencias a nivel nacional, en el caso de encontrar documentos pendientes en el sistema se gestionará con Talento Humano el envío del llamado de atención a los dos responsables.
12. Cada administrador de puntos de venta verificarán que se hayan transferidos todos los productos de los bodegas de un mismo punto de venta, es decir entre supermercado y bodegas.

Devolución de mercadería

N°	PROCESO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ESTRATEGIA	CONTROL
1	Verificación del producto y sus causas de devolución	*Verificación física del estado de los productos en bodega y perchas. *Revisión del stock en el kardex. *Realizar un listado de productos en devolución con el estado de cada uno.	Auxiliar de Almacenamiento	Establecer un sistema de marcas en los productos que permita identificar con anticipación que el producto está cerca de cumplir su fecha de vencimiento.	Estadística de devoluciones mensuales.
2	Confirmación si será aceptado por el proveedor	*Comunicarse con los proveedores en la devolución del producto. *Informar el estado de los productos. *Coordinar la entrega de los productos.	Auxiliar codificador y validación	Negociar condiciones de devolución de producto por caducar o en mal estado con los proveedores, ya sea cambio integro o descuentos.	Verificar cláusulas de devolución en los contratos de los proveedores.
3	Almacenamiento en la bodega de caducados y mal estado	*Transferir a la bodega de caducados y mal estado los productos. *Colocar el producto en el sitio especificado en la bodega	Auxiliar de Almacenamiento	Hacer una revisión de políticas y procedimientos del manejo de inventario, al considerarse uno de los puntos más importantes en la organización.	Toma física cada trimestre.
4	Emisión de la nota de devolución (Anexo 32)	*Realizar en el sistema la nota de devolución del producto que va a ser devuelto al proveedor. *Legalizar el acta de devolución por parte de bodega y el responsable del área.	Auxiliar codificador y validación	Controlar que todas las devoluciones de inventario que se realicen, sean mediante notas de crédito emitidas por el proveedor.	Verificar las firmas de responsabilidad en la nota de devolución

5	Comunicar al proveedor la devolución del producto	*Informar al proveedor la devolución del producto y las condiciones del mismo. *Entregar el producto a devolver	Auxiliar codificador y validación	Designar al personal encargado de control de calidad la verificación de la devolución total de los productos antes de su fecha de vencimiento, desde el punto de venta hasta la entrega al proveedor o baja notariada.	Verificación mensual de las notas de devolución sobrantes.
6	Comparar cantidades y precios de la Nota de devolución y nota de crédito	*Verificar los precios de la nota de crédito y nota de devolución. *Informar al proveedor en caso de haber diferencias.	Auxiliar codificador y validación	Controlar que todas las devoluciones de inventario que se realicen, sean mediante notas de crédito emitidas por el proveedor.	Reporte de notas de crédito descuadradas con nota de devolución
7	Ingreso del numero de la nota de crédito en el modulo de devoluciones	*Colocar en el sistema el número de nota de crédito que aplica a la devolución. *Adjuntar a la nota de crédito la nota de devolución de respaldo. *Dar de baja en el sistema la devolución.	Auxiliar codificador y validación	Integrar la información del modulo de devoluciones con el programa contable	Verificar el correcto número de nota de crédito al ser contabilizada.
8	Entregar a contabilidad	*Realizar el cuadro de radicación de las nota de devolución. *Verificar que contenga las firmas de respaldo.	Auxiliar codificador y validación	Controlar el paso correcto de la información de una área a la otra y dar soporte en los problemas que puedan surgir.	Comprobar las firmas de responsabilidad en la nota de devolución y nota de crédito

Flujograma:



Elaborado por: Verónica Castellanos

Políticas:

1. Las devoluciones de mercadería al proveedor deberá realizarse desde el sistema, ya sea física o con nota de crédito.
2. Se revisará la fecha de caducidad de los productos al menos cada quince días.
3. Los productos caducados de compras no locales deberán ser devueltos a Matriz para gestionar el cambio al proveedor o su debida destrucción.
4. Los productos con riesgo de contaminación a otros deben ser colocados en bolsas plásticas con su debida identificación a fin de evitar la contaminación a los otros productos.
5. La devolución de los productos deberá realizarse al mismo precio de adquisición pactado con el proveedor.
6. Solo en el caso de que el proveedor sea una Personas natural no obligado a llevar contabilidad no se exigirá la presentación de una nota de crédito por la devolución del producto, pero se deberá realizar el cambio físico o a su vez la facturación de COSSFA al proveedor para el descargo de la mercadería.
7. Se prohíben los ajustes de inventario manuales por devolución de productos.
8. El auxiliar codificador y validación deberá verificar mensualmente el descargo de todas las devoluciones del sistema mediante la nota de crédito o cambio físico del producto.
9. Si un proveedor no entrega notas de crédito por devoluciones en un máximo de dos meses, se bloquearan sus pagos hasta que regularice las notas de crédito.
10. La nota de crédito y devolución deberá contener todas las firmas de responsabilidad.

Promociones y donaciones

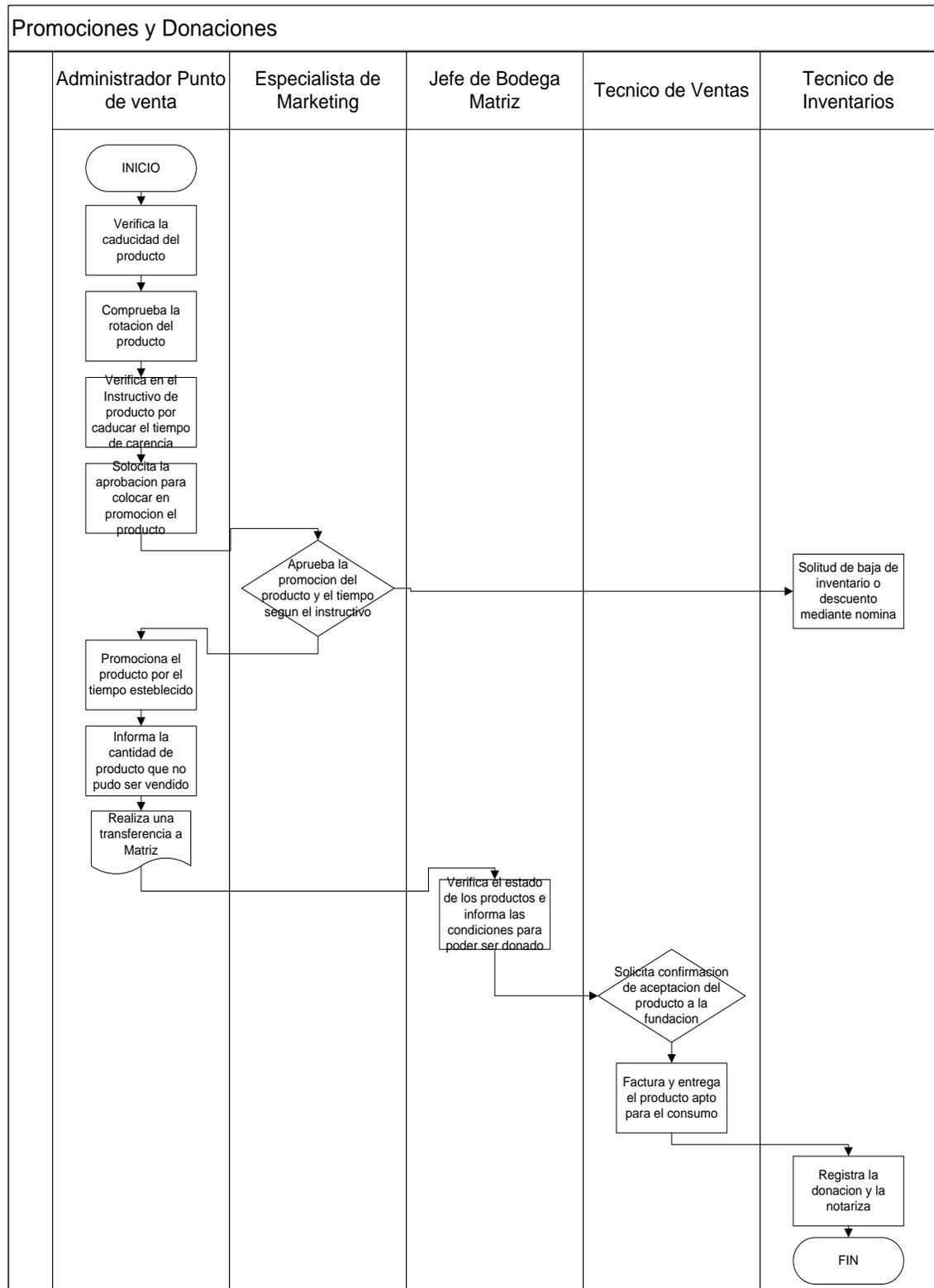
N°	PROCESO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ESTRATEGIA	CONTROL
1	Verifica la caducidad del producto	<p>*Comprobar las condiciones de los productos diariamente.</p> <p>*Identificar los productos próximos a caducar.</p> <p>*Determinar de acuerdo al anexo de caducidad por línea de producto, si el producto está apto para la venta.</p>	Administrador de Punto de Venta	Establecer un sistema de marcas en los productos que permita identificar con anticipación que el producto está cerca de cumplir su fecha de vencimiento.	Verificar aleatoriamente semanalmente las fechas de caducidad de los productos.
2	Comprueba la rotación del producto	<p>*Verificar en el Kardex el movimiento del producto semanalmente.</p> <p>*Comprobar si el producto no se encuentra en un lugar de atractivo para el cliente.</p>	Administrador de Punto de Venta	Colocar los productos de baja rotación en lugar atractivos para el cliente.	Verificar aleatoriamente la rotación del producto en el Kardex.
3	Verifica en el anexo de producto por caducar el tiempo de carencia (Anexo 6)	<p>*Una vez identificado los productos próximos a caducar, verificar en el anexo el tiempo máximo de consumo de estos ítems.</p> <p>*Separar los que se encuentren en el periodo establecido como aptos en el consumo humano.</p>	Administrador de Punto de Venta	Actualizar constantemente el anexo de productos por caducar por línea de producto.	Verificar el cumplimiento semanalmente del anexo.
4	Solicita la aprobación	*Informar los productos que pueden ser usados en promociones a Matriz.	Administrador de Punto de Venta	Agilizar las aprobaciones de promociones.	Verificación de la determinación de costos en

	en colocar en promoción el producto	*Elaborar un listado de los productos con el código, fecha de caducidad, costos y precios de venta al público.			los productos.
5	Aprueba la promoción del producto y el tiempo según el anexo	*Verificar en el anexo el tipo de producto y el tiempo apto para la venta. *Determinar el margen de utilidad. *Establecer el porcentaje de descuento a aplicar u otro tipo de promoción dependiendo el producto. *Aprobar en el sistema el tipo de promoción y el tiempo aprobado.	Especialista de Marketing	Mantener actualizado los precios de venta al público de los productos	Verificar que los descuentos no superen el margen de utilidad.
6	Solicitud de baja de inventario o descuento mediante nomina (Anexo 33)	*El Administrador del punto de venta después de verificar el tiempo de carencia de los productos, debe indicar cuales no pueden ser consumidos. *Elaborar un listado de los productos *Realizar la transferencia a la bodega de caducados y mal estado en su respectivo tratamiento. *Determinar responsabilidades.	Técnico de Inventarios	Utilizar como último recurso la baja de inventario.	Comprobar si se aplico el anexo de productos por caducar en los enviados en la baja de inventarios
7	Promociona el producto por el tiempo establecido	*Colocar el producto en un lugar de fácil acceso para el cliente. *Rotular a los productos con descuento. *Incentivar al cliente su compra.	Administrador de Punto de Venta	Establecer un lugar físico específico en promociones en cada punto de venta.	Verificar los resultados de las promociones por punto de venta.

8	Informa la cantidad de producto que no pudo ser vendido	<p>*Pasado el tiempo establecido, verificar que producto no pudo ser vendido.</p> <p>*Separar el producto para ser transferido a Matriz.</p> <p>*Elaborar un reporte de los productos indicando las condiciones.</p>	Administrador de Punto de Venta	Mejorar la publicidad en puntos de venta para que los clientes tengan conocimiento de las promociones.	Verificar el incremento mensual de los productos que no han podido ser gestionados para la venta.
9	Realiza una transferencia a Matriz	<p>*Realizar la transferencia en el sistema</p> <p>*Enviar el producto a Matriz con los documentos legalizados.</p>	Administrador de Punto de Venta	Evitar el envío del mismo tipo de productos que se caducaron en el punto de venta	Verificar próximos envíos a PV de los mismos productos.
10	Verifica el estado de los productos e informa las condiciones para poder ser donado	<p>*Comprobar el estado de los productos.</p> <p>*Separar aquellos que puedan ser donados a una fundación.</p> <p>*Elaborar un listado de los productos aptos para la donación.</p>	Jefe de Bodega Matriz	Dar tratamiento inmediato a los productos por caducar.	Verificar el estado de los productos a ser donados.
11	Solicita confirmación de aceptación del producto a la fundación	<p>*Informar a la fundación los productos disponibles para ser donados y sus condiciones.</p> <p>*Dar seguimiento inmediato a su entrega</p>	Técnico de Ventas	Mantener comunicación constante con la Fundación.	Verificar las comunicaciones con la persona de contacto en la fundación.

12	Factura y entrega del producto apto en el consumo	<ul style="list-style-type: none"> *Facturar los productos aceptados por la fundación. *Realizar la entrega inmediata. *Legalizar los documentos que respalden la donación. 	Técnico de Ventas	Realizar las donaciones a una fundación fija.	Verificar la facturación de todos los productos
13	Registra la donación y la notariza	<ul style="list-style-type: none"> *Notariar los documentos de la donación. *Registrar la donación de acuerdo a las leyes vigentes. 	Técnico de Inventarios	Notariar todas las donaciones que se realicen	Verificación de los documentos notariados.

Flujograma:



Elaborado por: Verónica Castellanos

Políticas:

1. Toda promoción debe ser coordinada con el Especialista de Marketing para su aprobación y parametrización en el sistema.
2. Los productos en promoción no podrán ser vendidos por debajo de su costo a menos que lo autorice la Gerencia General.
3. Se prohíbe realizar descuentos no autorización a clientes o trabajadores, de ser el caso se solicitará la devolución de los valores y la desvinculación de los colaboradores implicados.
4. El administrador del punto de venta es el responsable de verificar periódicamente la rotación del producto, su estado y fecha de caducidad, en el caso de no realizar el seguimiento respectivo, los productos que no pudieron ser vendidos se descontarán al responsable y se solicitará su desvinculación.
5. Se concentrará en Matriz todos los productos antes de caducar y que estén en condiciones aptas para consumo humano, a fin de poder ser donados a instituciones sin fines de lucro.
6. Se entregará el producto en buen estado por caducar a Fundaciones sin Fines de lucro y se realizará la legalización respectiva para ser registrado contablemente.
7. Toda donación debe ser facturada.
8. Se deberá regularizar máximo en un mes las donaciones realizadas.

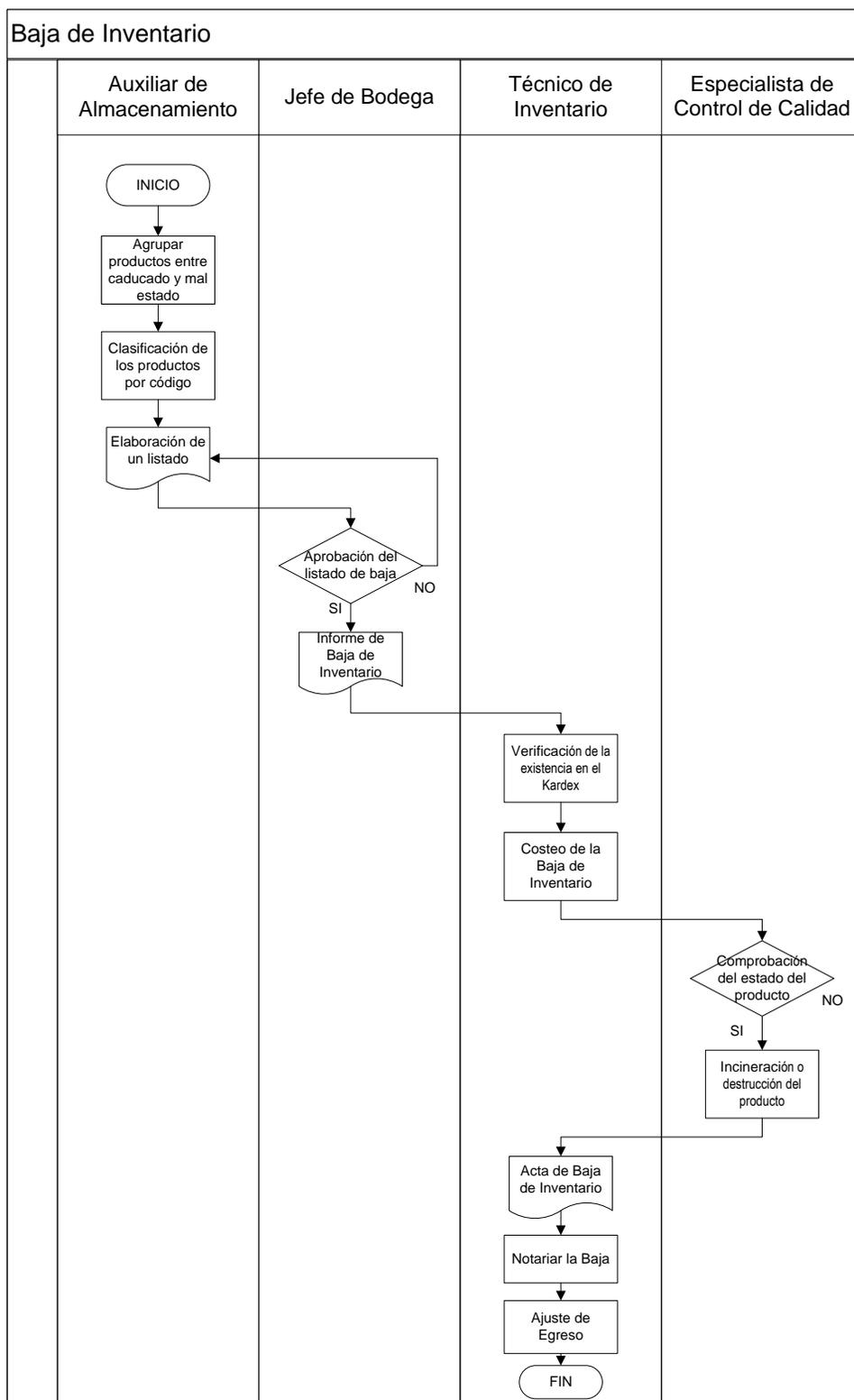
Baja de inventario

N°	PROCESO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ESTRATEGIA	CONTROL
1	Agrupar productos entre caducados y mal estado	*Transferir a la bodega de caducados y mal estado los productos. *Agruparlos por las condiciones de los productos	Auxiliar de almacenamiento	Identificar al producto antes de la caducidad para colocarlo en promoción o donarlo.	Verificar que estos productos hayan sido tomados en cuenta para promociones o donaciones.
2	Clasificación de los productos por código	*Separar los productos por códigos. *Colocar una etiqueta en la parte delantera para identificar la cantidad de productos.	Auxiliar de almacenamiento	Establecer un sistema de marcas en los productos que permita identificar con anticipación que el producto está cerca de cumplir su fecha de vencimiento.	Verificación aleatoria de los productos a dar de baja
3	Elaboración de un listado (Anexo 34)	*Elaborar un listado de los productos, donde debe constar: código del producto, descripción, cantidad, motivo de la baja y bodega correspondiente.	Auxiliar de almacenamiento	Comprobar la concurrencia de los productos dados de baja.	Verificar firmas de elaboración
4	Aprobación del listado de baja	*Verificar el listado vs los productos físicos. *Comprobar aleatoriamente las condiciones del producto. *Aprobar el listado en caso de no haber diferencias.	Jefe de Bodega	Determinar sanciones por el incumplimiento de las disposiciones en el manejo de los inventarios.	Verificación de las firmas de aprobación en el listado de baja de inventarios

5	Informe de Baja de Inventario	*Realizar el informe de baja de inventarios en el formato establecido. *Indicar los motivos de la baja de inventarios y las causas del producto caducado o en mal estado.	Jefe de Bodega	Determinar sanciones por el incumplimiento de las disposiciones en el manejo de los inventarios.	Verificación del informe de baja de inventario
6	Verificación de la existencia en el Kardex	*Comprobar los kardex de los productos a dar de baja. *Verificar cantidades y fechas de transferencia a la bodega de caducados y mal estado.	Técnico de Inventarios	Determinar sanciones por el incumplimiento de las disposiciones en el manejo de los inventarios.	Movimiento mensual de la bodega de caducados y mal estado.
7	Costeo de la Baja de Inventario	*Verificar en el kardex el costo promedio de los productos a dar de baja. *Realizar un consolidado de los productos a dar de baja y establecer la cuantía total.	Técnico de Inventarios	Revisar la consolidación de información entre el módulo de Inventarios y el sistema Insoft.	Verificar las variaciones del costo promedio de los kardex
8	Comprobación del estado del producto	*Verificar físicamente el estado de los productos. *Comprobar que las condiciones coincidan con las descritas en el informe presentado por logística.	Especialista de Control de Calidad	Designar al personal encargado de control de calidad la verificación de la devolución total de los productos antes de su fecha de vencimiento, desde el punto de venta hasta la entrega al proveedor o baja notariada.	Informes mensuales del estado de los productos caducados o mal estado.
9	Incineración o destrucción del	*Entregar a la empresa encargada de incinerar, los productos a dar de baja	Especialista de Control de	Designar al personal encargado de control de calidad la verificación de la	Revisar los reportes de la empresa de Incineración

	producto	*Realizar el acta de entrega recepción *Verificar la incineración de todos los productos.	Calidad	devolución total de los productos antes de su fecha de vencimiento, desde el punto de venta hasta la entrega al proveedor o baja notariada.	
10	Acta de Baja de Inventario (Anexo 35)	*Realizar el acta de baja de inventarios en los formatos establecidos. *Adjuntar el listado con sus respectivos costos. *Adjuntar el reporte entregado por la empresa de incineración.	Técnico de Inventarios	Realizar los presupuestos provisionando posibles pérdidas causadas por daño naturales o de terceros, principalmente en las sucursales ubicadas en provincias de alto riesgo.	Verificar trimestralmente las actas de bajas de inventario legalizadas.
11	Notariar la Baja	*Notariar la baja de Inventarios	Técnico de Inventarios	Realizar los presupuestos provisionando posibles pérdidas causadas por daño naturales o de terceros, principalmente en las sucursales ubicadas en provincias de alto riesgo.	Verificar que todas las bajas de inventario se realicen con actas Notariadas.
12	Ajuste de Egreso	*Realizar el ajuste de egreso de los kardex. *Registrar la baja a la cuenta "Baja de Inventarios" y registrarlo como un gasto deducible.	Técnico de Inventarios	Realizar los presupuestos provisionando posibles pérdidas causadas por daño naturales o de terceros, principalmente en las sucursales ubicadas en provincias de alto riesgo.	Comprobar los registros de baja de inventario y su incremento mensual

Flujograma:



Elaborado por: Verónica Castellanos

Políticas:

1. Los productos dados de baja deberán ser destruidos por una empresa especializada de tratamiento de desechos.
2. Toda baja de inventario debe ser notariada máximo dos meses después de realizada.
3. Los administradores y/o bodegueros serán los responsables directos por el mal manejo de inventarios que provoque bajas excesivas de inventario.
4. Previo a la baja de inventarios se debe realizar todas las acciones posibles para la venta o donación del producto.
5. Se prohíbe la baja de licores, ropa, productos de hogar y electrodomésticos. Los responsables de ellos deberán cancelar su valor comercial.
6. Todos los productos dados de baja deben ser destruidos de inmediato.
7. No se permite la baja de inventario sin la verificación previa de los productos físicos.
8. Las bajas de inventario deben contener la firma del bodeguero, contador y representante legal.

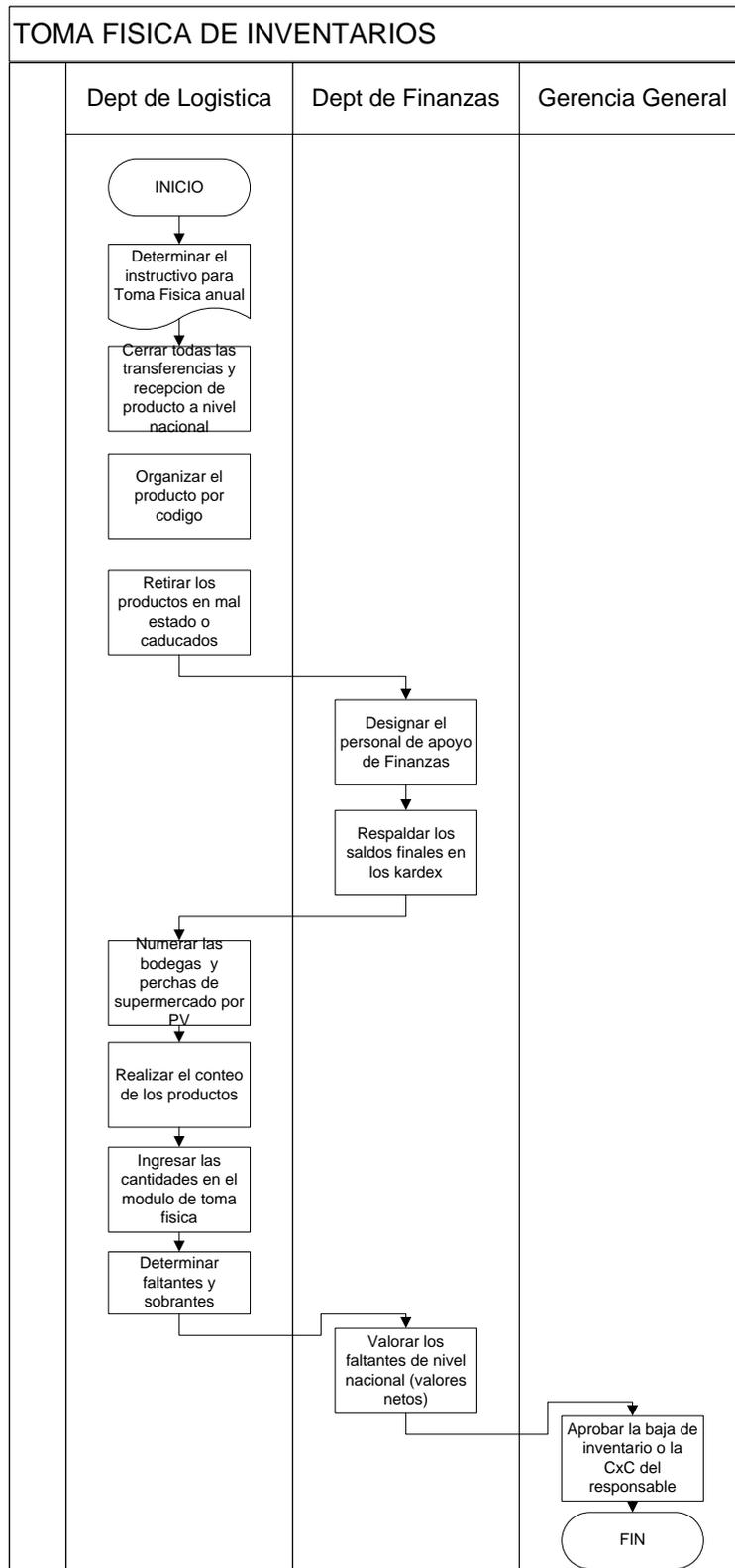
Toma física de inventarios

N°	PROCESO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ESTRATEGIA	CONTROL
1	Determinar el instructivo para Toma Física anual	*Elaborar el instructivo de la toma física de inventarios anual. *Difundirlo a nivel nacional.	Gerente de Logística	*Depurar los errores que tiene el sistema trabajando en conjunto con cada departamento. *Realizar pruebas periódicas del proceso de toma física de inventarios en el sistema antes de que esta actividad se realice.	Verificar que se realicen los correctivos necesarios para evitar errores de años pasados
		*Verificar que el sistema funcione correctamente	Tecnología de la Información		
2	Cerrar todas las transferencias y recepción de producto a nivel nacional	*Indicar con anticipación a los proveedores y al personal la fecha máxima en la recepción de mercadería. *Abastecer a los supermercados con la mercadería suficiente en laborar los últimos días laborables del año. *Bloquear en el sistema los movimientos de inventario.	Jefe de Distribución	Determinar sanciones por el incumplimiento de las disposiciones en el manejo de los inventarios.	Verificar los movimientos de inventario después de la fecha establecida.
3	Organizar el producto por código	*Distribuir a todo el personal a nivel nacional, designando responsabilidades.	Gerente de Logística	Organizar los productos previo la fecha de la toma física.	Muestreo aleatorio por bodega
		*Colocar el producto por código *Verificar el estado de los productos.	Auxiliar de Bodega		

4	Retirar los productos en mal estado o caducados	<p>*Retirar los productos que tengan menor fecha de caducidad a la establecida en el instructivo.</p> <p>*Separar entre producto en mal estado y caducado; y producto por caducar.</p> <p>*Transferir el producto a la bodega indicada.</p>	Auxiliar de Bodega	Establecer un sistema de marcas en los productos que permita identificar con anticipación que el producto está cerca de cumplir su fecha de vencimiento.	Muestreo aleatorio por clasificación de producto.
5	Designar el personal de apoyo de Finanzas	<p>*Elaborar un listado de todo el personal de finanzas y los Puntos de venta de los que serán encargados.</p> <p>*Instruir al personal sus funciones de acuerdo al instructivo</p>	Técnico de Inventarios	Garantizar que la información de la toma física sea la correcta para el registro en Balances.	Comprobar que exista una persona responsable de finanzas en todos los puntos de venta
6	Respaldar los saldos finales en los kardex	<p>*Emitir un reporte del sistema con los saldos finales de los kardex, tanto en cantidades como en valores.</p> <p>*Comparar con los estados financieros</p> <p>*Respaldar la información</p>	Técnico de Inventarios	Revisar la consolidación de información entre el módulo de Inventarios y el sistema Insoft.	Comparar los saldos en kardex con el Estado Financiero
7	Numerar las bodegas y perchas de supermercado por PV	<p>*Numerar las bodegas y supermercado según el instructivo.</p> <p>*Colocar un letrero en un lugar visible para su identificación por parte de todo el personal.</p>	Responsable del punto de venta	Distribuir las bodegas y perchas de supermercado uniformemente y de acuerdo a su importancia para facilitar el conteo.	Verificación de la numeración según el instructivo
8	Realizar el conteo de los productos	*Realizar el conteo de todos los productos por código, ya sea manualmente o con las pistolas escáner.	Responsable de percha	Analizar los beneficios de adquirir o alquilar herramientas que faciliten la toma física de inventarios como son:	Reconteo aleatorio por el personal de control

		<p>*Colocar un distintivo con la cantidad de los productos contados.</p> <p>*Tomar una muestra de cada producto contado (conteo manual)</p>		pistolas escáner.	
9	Ingresar las cantidades en el modulo de toma física	<p>*Ingresar el conteo en el sistema (conteo manual)</p> <p>*Verificar la cantidad ingresada (Manual o con pistola escáner)</p>	Responsable de percha	Utilizar pistolas escáner para reducir el riesgo de ingresar información manualmente.	Verificar aleatoriamente las cantidades ingresadas con el recuento
10	Determinar faltantes y sobrantes	<p>*Emitir los reportes de faltantes y sobrantes por percha ingresada</p> <p>*Revisar las observaciones representativas, ya sea en cantidad o en valor.</p>	Técnico de Inventarios	Analizar las ventajas operativas y económicas de contra una empresa especializada en la toma física de inventarios.	Verificación aleatoria de faltantes y sobrantes.
11	Valorar los faltantes de nivel nacional (valores netos)	<p>*Emitir un reporte resumen de los faltantes netos de inventario por punto de venta</p> <p>*Solicitar la verificación del faltante en caso de ser necesario.</p>	Técnico de Inventarios	Determinar porcentajes tolerables de faltantes por punto de venta, a fin de que la diferencia sea reconocido por los responsables	Revisar firmas de responsabilidad en los reportes de faltantes a nivel nacional.
12	Aprobar la baja de inventario o la CxC del responsable	<p>*Determinar los responsables de cada faltante según el reglamento interno de trabajo.</p> <p>*La diferencia elaborar las actas respectivas para los ajustes de egresos.</p> <p>*Aprobar las actas</p> <p>*Notariar las actas de baja de inventarios</p>	Gerencia General	Realizar tomas cíclicas de inventario durante todo el periodo para disminuir la posibilidad de faltantes.	Verificar las actas notariadas.

Flujograma:



Elaborado por: Verónica Castellanos

Políticas:

1. Todo el personal deberá apoyar en la toma física anual de inventarios según el lugar que se le haya designado.
2. Está prohibido el movimiento de inventario de una bodega a otra en el período y toma física de inventarios.
3. Todos los productos que se encuentren dentro del punto de venta deben ser contados.
4. El inventario en consignación deberá ser contado en presencia del proveedor.
5. Se considerará como producto caducado aquel que caduque hasta quince días después de la toma física, es decir si la toma física es el 2 de enero, se considerara producto caducado aquel con fecha de vencimiento hasta el 17 de enero, a excepción de los productos perecibles.
6. Previo a la toma física se trasladará la mayor cantidad de productos a bodega y se dejará en el supermercado solo el producto necesario para los últimos días de operación.
7. Se bloqueará los movimientos de inventario y el acceso a los kardex en el sistema tres días antes de la toma física. Solo los Gerentes de área y el técnico de inventario podrán tener acceso.
8. Para respaldar los faltantes de inventario no se aceptaran documentos que no sean emitidos desde el sistema.
9. Los puntos de venta regionales contarán con el apoyo de dos personas de matriz para la toma física, por lo cual deben organizar el punto de venta días antes de la toma física.
10. Los faltantes de electrodomésticos serán descontados a los responsables a precio comercial.
11. Se estimara un faltante neto máximo asumido por la empresa del 1% de las ventas anuales por punto de venta, la diferencia deberá ser asumida por los responsables.

12. Para la toma física de inventarios permanecerán cerrados los puntos de venta hasta su culminación previa autorización del Gerente Logístico. Se trabajará en un horario ininterrumpido de 8:00 a 19:00 horas con una hora de almuerzo.
13. Se aceptarán los documentos de respaldo de los faltantes de inventario hasta una semana después de finalizada la toma física, tiempo después del cual se procederá a cobrar los faltantes.
14. Las actas de la toma física deberán ser notariadas con las firmas de los responsables de bodega, contador y representante legal. Una vez notariadas las actas se procederá con el registro del faltante.

4.9. Funciones de acuerdo al perfil profesional

Gerente de Logística

1. Información general del puesto

Título del puesto:	Gerente de Logística
Nº de empleados:	1
Área:	Logística
A quien reporta:	Gerencia General
Quien le reporta:	todo el departamento

2. Descripción general del puesto

Es responsabilidad de este puesto coordinar todas las actividades logísticas a nivel nacional, aprobar compras menores a \$50.000 y generar las acciones necesarias en el manejo de Inventario.

3. Descripción de funciones específicas del puesto

Funciones rutinaria

- Supervisión del departamento
- Aprobación del Presupuesto en el área
- Responsable del Inventario
- Responsable del comité de Adquisiciones
- Aprobar compras de Inventario
- Responsable de Tomás Físicas de Inventario
- Aprobación de compras de bienes, obras o servicios inferiores a los \$50,000.00

Funciones ocasionales

- Tomar decisiones en conjunto con los miembros de Staff
- Liderar el proceso de toma física anual

4. Perfil profesional

Educación formal necesaria: Título Académico en Administración de Empresas

Experiencia: Mínimo tres años de experiencia en puestos similares.

Conocimientos necesarios: Windows y Microsoft Office: Word, Excel; Ingles Básico; Retail.

Habilidades y destrezas: Trabajo en Equipo; Capacidad de análisis, planificación y organización; Trabajo bajo presión; excelentes relaciones interpersonales, liderazgo y toma de decisiones.

Especialista de Control de Calidad

1. Información general del puesto

Título del puesto:	Especialista de Control de Calidad
Nº de empleados:	2
Área:	Logística
A quien reporta:	Gerencia de Logística
Quien le reporta:	todo el departamento

2. Descripción general del puesto

El especialista de control de calidad debe verificar el estado de las instalaciones donde se procesa y almacena alimentos, además de verificar su estado y tratamiento.

3. Descripción de funciones específicas del puesto

Funciones rutinarias

- Verificación de la calidad de los productos
- Verificación en la recepción de productos perecibles
- Control aleatorio del estado de los productos en Percha y Bodega
- Comprobación de productos caducados
- Pruebas de calidad en productos nuevos

Funciones ocasionales

- Capacitación al personal sobre manejo de inventario
- Responsable de la baja de inventario

4. Perfil profesional

Educación formal necesaria: Título Académico en Ingeniería en Alimentos

Experiencia: Mínimo dos años de experiencia en puestos similares.

Conocimientos necesarios: Windows y Microsoft Office: Word, Excel; Inglés Básico; conocimientos en ciencias Químicas, tratamiento de desechos.

Habilidades y destrezas: Trabajo en Equipo; Capacidad de análisis, planificación y organización; Trabajo bajo presión; excelentes relaciones interpersonales, liderazgo y toma de decisiones.

Especialista de Adquisiciones

1. Información general del puesto

Título del puesto:	Especialista de Adquisiciones
Nº de empleados:	1
Área:	Logística
A quien reporta:	Gerencia de Logística
Quien le reporta:	Técnicos de Adquisiciones y Auxiliares de Codificación y validación

2. Descripción general del puesto

Planificación de las compras mensuales, coordinar la negociación de precios y beneficios adicionales, stock adecuado a nivel nacional.

3. Descripción de funciones específicas del puesto

Funciones rutinarias

- Elaboración de la carta comité
- Control de precios de compra
- Negociación con los proveedores
- Aprobación de compras de Inventario
- Aprobación y control del presupuesto de compra de Inventario
- Control de rotación de Inventario

Funciones ocasionales

- Apoyo en toma física anual

4. Perfil profesional

Educación formal necesaria: Título Académico de Ingeniero Comercial

Experiencia: Mínimo tres años de experiencia en puestos similares.

Conocimientos necesarios: Windows y Microsoft Office: Word, Excel; Inglés Básico; Retail.

Habilidades y destrezas: Trabajo en Equipo; Capacidad de análisis, planificación y organización; capacidad de negociación; Trabajo bajo presión; excelentes relaciones interpersonales, liderazgo y toma de decisiones.

Técnico de Adquisiciones (Comprador)

1. Información general del puesto

Título del puesto:	Técnico de Adquisiciones
Nº de empleados:	5
Área:	Logística
A quien reporta:	Especialista de Adquisiciones
Quien le reporta:	Auxiliares de codificación y validación

2. Descripción general del puesto

Negociar con proveedores la adquisición de productos mensualmente comprobando el stock.

3. Descripción de funciones específicas del puesto

Funciones rutinarias

- Elaboración de presupuesto de compra por categoría
- Negociación con proveedores
- Pre-calificación de proveedores
- Elaboración de Órdenes de compra
- Control de rotación de Inventario por categoría
- Actualización de precios

Funciones Ocasionales

- Apoyo en toma física anual

4. Perfil profesional

Educación formal necesaria: Título Académico de Ingeniero Comercial

Experiencia: Mínimo dos años de experiencia en puestos similares.

Conocimientos necesarios: Windows y Microsoft Office: Word, Excel; Ingles Básico; Retail.

Habilidades y destrezas: Trabajo en Equipo; Capacidad de análisis, planificación y organización; capacidad de negociación; Trabajo bajo presión; excelentes relaciones interpersonales, liderazgo y toma de decisiones.

Auxiliares de codificación y validación

1. Información general del puesto

Título del puesto:	Técnico de Adquisiciones
Nº de empleados:	5
Área:	Logística
A quien reporta:	Especialista de Adquisiciones
Quien le reporta:	si mismo

2. Descripción general del puesto

Liquidación de mercadería en el sistema para la venta y codificación de productos.

3. Descripción de funciones específicas del puesto

Funciones rutinarias

- Codificación de productos nuevos
- Recepción de documentos de Inventario
- Liquidación de mercadería
- Elaboración de Notas de devolución
- Solicitud de Notas de crédito a los proveedores

Funciones ocasionales

- Apoyo en toma física anual
- Conciliación de Devoluciones

4. Perfil profesional

Educación formal necesaria: Bachiller contable

Experiencia: Mínimo un año de experiencia en puestos similares.

Conocimientos necesarios: Windows y Microsoft Office: Word, Excel; Inglés Básico; sistemas contables

Habilidades y destrezas: Trabajo en Equipo; Capacidad de análisis; Trabajo bajo presión; excelentes relaciones interpersonales, liderazgo y toma de decisiones.

Jefe de Almacenamiento

1. Información general del puesto

Título del puesto:	Jefe de Almacenamiento
Nº de empleados:	2

Área:	Logística
A quien reporta:	Gerencia de Logística
Quien le reporta:	Supervisores y Auxiliares de Almacenamiento

2. Descripción general del puesto

Coordinar el movimiento de la mercadería en las bodegas a nivel nacional, su ingreso y salida, y lugares de almacenamiento.

3. Descripción de funciones específicas del puesto

Funciones rutinarias

- Responsable de almacenamiento de Inventario
- Aprobación de Transferencias de Inventario entre Bodegas
- Verificación de liquidaciones de mercadería
- Aprobación de Notas de Pedido

Funciones ocasionales

- Apoyo en toma física anual
- Capacitación de nivel nacional sobre el sistema de almacenamiento

4. Perfil profesional

Educación formal necesaria: Título Académico de Ingeniero Comercial

Experiencia: Mínimo tres años de experiencia en puestos similares.

Conocimientos necesarios: Windows y Microsoft Office: Word, Excel; Ingles Básico; Retail, Layout.

Habilidades y destrezas: Trabajo en Equipo; Capacidad de análisis, planificación y organización; Trabajo bajo presión; excelentes relaciones interpersonales, liderazgo y toma de decisiones.

Supervisor de Almacenamiento

1. Información general del puesto

Título del puesto:	Supervisor de Almacenamiento
Nº de empleados:	4
Área:	Logística
A quien reporta:	Jefe de Almacenamiento
Quien le reporta:	Auxiliares de Almacenamiento

2. Descripción general del puesto

Distribuidor el producto en los espacios respectivos, controlar su estado y manipulación.

3. Descripción de funciones específicas del puesto

Funciones rutinarias

- Verificación de las condiciones de almacenamiento
- Distribución del espacio físico en la bodega
- Verificación aleatoria del estado de los productos
- Elaboración de Transferencias de Inventario
- Control de Kardex

- Control de mínimos y máximos
- Elaboración de Notas de Pedido

Funciones ocasionales

- Apoyo en toma física anual
- Reporte de Productos caducados o por caducar
- Tomás Físicas aleatorias

4. Perfil profesional

Educación formal necesaria: Mínimo dos años de universidad en la carrera de Ingeniero Comercial.

Experiencia: Mínimo dos años de experiencia en puestos similares.

Conocimientos necesarios: Windows y Microsoft Office: Word, Excel; Ingles Básico; Retail, Layout.

Habilidades y destrezas: Trabajo en Equipo; Capacidad de análisis, planificación y organización; Trabajo bajo presión; excelentes relaciones interpersonales, liderazgo.

Auxiliar de Almacenamiento

1. Información general del puesto

Título del puesto:	Auxiliar de Almacenamiento
Nº de empleados:	8
Área:	Logística
A quien reporta:	Jefe de Almacenamiento
Quien le reporta:	si mismo

2. Descripción general del puesto

Manejo de mercadería, ingresos, egresos y transferencias, control de caducados.

3. Descripción de funciones específicas del puesto

Funciones rutinarias

- Manipulación de la mercadería
- Control de productos caducados o por caducar
- Identificación de los productos por fechas de caducidad
- Recepción de mercadería
- Devolución de productos
- Verificación periódica del estado de los productos

Funciones ocasionales

- Apoyo en toma física anual
- Reporte de Productos caducados o por caducar

4. Perfil profesional

Educación formal necesaria: Bachiller

Experiencia: Mínimo un año de experiencia en puestos similares.

Conocimientos necesarios: Windows y Microsoft Office: Word, Excel; Layout.

Habilidades y destrezas: Trabajo en Equipo; Capacidad de análisis, planificación y organización; Trabajo bajo presión; excelentes relaciones interpersonales.

Jefe de Distribución

1. Información general del puesto

Título del puesto:	Jefe de Distribución
Nº de empleados:	1
Área:	Logística
A quien reporta:	Gerencia de Logística
Quien le reporta:	Supervisores y Auxiliares de Almacenamiento, Despacho, transporte, entrega y distribución.

2. Descripción general del puesto

Organización del cronograma de distribución, coordinación de los transportes.

3. Descripción de funciones específicas del puesto

Funciones rutinarias

- Aprobación del cronograma de distribución a nivel nacional
- Aprobación de Transferencia a puntos de Venta o Unidades Militares
- Aprobación de Salida de Vehículos de transporte de mercadería
- Elaboración del presupuesto de distribución
- Asignación de distribuciones

Funciones ocasionales

- Apoyo en toma física anual

4. Perfil profesional

Educación formal necesaria: Título Académico de Ingeniero Comercial

Experiencia: Mínimo tres años de experiencia en puestos similares.

Conocimientos necesarios: Windows y Microsoft Office: Word, Excel; Inglés Básico; Retail.

Habilidades y destrezas: Trabajo en Equipo; Capacidad de análisis, planificación y organización; Trabajo bajo presión; excelentes relaciones interpersonales, liderazgo y toma de decisiones.

Supervisor de Despachos

1. Información general del puesto

Título del puesto:	Supervisor de Despachos
Nº de empleados:	2
Área:	Logística
A quien reporta:	Jefe de Almacenamiento
Quien le reporta:	Auxiliares de Despachos

2. Descripción general del puesto

Coordinar el despacho y entrega de mercadería desde PV Norte o Sur respectivamente a su destino.

3. Descripción de funciones específicas del puesto

Funciones rutinarias

- Verificación física de las transferencias
- Confirmar recepción de mercadería en el destino
- Elaboración de las transferencias de inventario
- Comprobación de Kardex
- Coordinación de la entrega de mercadería en vehículos rentados

Funciones ocasionales

- Apoyo en toma física anual

4. Perfil profesional

Educación formal necesaria: Mínimo dos años de universidad en la carrera de Ingeniero Comercial.

Experiencia: Mínimo dos años de experiencia en puestos similares.

Conocimientos necesarios: Windows y Microsoft Office: Word, Excel; Inglés Básico; Retail.

Habilidades y destrezas: Trabajo en Equipo; Capacidad de análisis, planificación y organización; Trabajo bajo presión; excelentes relaciones interpersonales, liderazgo.

Auxiliar de Despacho

1. Información general del puesto

Título del puesto: Auxiliar de Despacho

N° de empleados:	8
Área:	Logística
A quien reporta:	Jefe de Almacenamiento
Quien le reporta:	si mismo

2. Descripción general del puesto

Entrega de la mercadería despachada.

3. Descripción de funciones específicas del puesto

Funciones rutinarias

- Verificación Egresos de Inventario
- Entrega al transportista
- Revisión de la mercadería entregada.

Funciones ocasionales

- Apoyo en toma física anual

4. Perfil profesional

Educación formal necesaria: Bachiller

Experiencia: Mínimo un año de experiencia en puestos similares.

Conocimientos necesarios: Windows y Microsoft Office: Word, Excel.

Habilidades y destrezas: Trabajo en Equipo; Capacidad de análisis, planificación y organización; Trabajo bajo presión; excelentes relaciones interpersonales.

4.10. Indicadores de gestión

Para la elaboración de los indicadores de gestión se trato de ejemplificar varios casos, los mismos que son aplicados a los procesos considerando los distintos Puntos de Venta y las actividades que se realizan en cada una de estas debido a que la magnitud de todos los procesos y las transacciones son relativamente altas debiéndose considerar una muestra para la aplicación de los indicadores.

Adquisición de mercadería

N°	TIPO DE INDICADOR	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR	RESOLUCION	RESULTADO	INTERPRETACION
1	Eficacia	Comprobar la correcta elaboración del listado de compras mensuales.	Listado de compras mensuales	Listado de compras aprobados	200	0.57	Se elaboran varios listados de compras mensuales en un mes antes de aprobar el definitivo.
				Listado de compras elaborados	350		
2	Efectividad	Verificar el cumplimiento del presupuesto mensual de compras.	Presupuesto de compras mensual	Presupuesto de compras	\$ 3,000,000.00	0.86	El 86% de las compras mensuales cumplen con el presupuesto establecido.
				Compras	\$ 3,500,000.00		
3	Cumplimiento	Verificar la aprobación del presupuesto de compras mensual.	Aprobación del presupuesto de compras	Presupuestos aprobados oportunamente	11	0.92	A penas del 8% de los presupuestos de compras mensuales no son aprobados oportunamente.

				Presupuestos elaborados	12		
4	Cumplimiento	Comprobar que todos los proveedores cumplan con los requisitos para ser calificados.	Requisitos de calificación de proveedores	Proveedores que cumplen con los requisitos	620	0.95	Solo el 95% de los proveedores cumplen con todos los requisitos de calificación de proveedores.
				Total de Proveedores Calificados	650		
5	Cumplimiento	Verificar que todos los proveedores de Inventario tengan contratos firmados.	Contratos con proveedores legalizados	Contratos legalizados	730	0.91	Apenas el 91% de los proveedores tienen sus contratos legalizados con Cossfa.
				Total de Proveedores	800		
6	Cumplimiento	Comprobar que todos los proveedores estén calificados.	Calificación de proveedores	Proveedores Calificados	650	0.81	El 19% de los proveedores no se encuentran calificados, principalmente los de servicios debido a que no cumplen con los montos requeridos para calificarse como proveedores.
				Total de Proveedores	800		
7	Eficacia	Confirmar que las ordenes de compras se realicen antes de la	Elaboración de Órdenes de compra mensual	Órdenes de compra aprobadas antes de la nota de recepción	2200	0.88	El 12% de las órdenes de compra se realizan después de llegada la mercadería debido al cambio de

		llegada de la mercadería mensualmente.		Total órdenes de compra realizadas	2500		precios por el proveedor.
8	Efectividad	Utilizar el flujo de caja de la empresa de manera eficiente.	Disponibilidad de flujo de caja en compras de inventario mensual	Total compras de inventario a crédito	2450	0.98	El 98% de las compras de inventario se las realiza a crédito, solo se realizan compras al contado para obtener descuentos adicionales.
				Total compras de inventario	2500		
9	Cumplimiento	Confirmar que todas las órdenes de compra cuenten con las firmas de aprobación.	Ordenes de Compras aprobadas	Total órdenes de compra realizadas	2500	1.00	Todas las órdenes de compra deben ser aprobadas, caso contrario no se procede con el pago al proveedor.
				Órdenes de compra autorizadas	2500		

Correcciones que deben realizarse:

- Se debe realizar una revisión mensual del presupuesto de compras, para lo cual las compras deben ser planificadas con anterioridad y dependiendo la temporada del año.
- Se debe procurar la calificación de todos los proveedores a fin de garantizar entregas oportunas y negociación de mejores precios.

Recepción de mercadería

N°	TIPO DE INDICADOR	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR	RESOLUCION	RESULTADO	INTERPRETACION
1	Cumplimiento	Verificar que de todos los productos que ingresan a la empresa se elabore una nota de recepción.	Recepción de productos diario	Notas de Recepción elaboradas diariamente	60	0.86	El 14% de los pedidos recibidos diariamente no se realiza la nota de recepción el mismo día
				Pedidos recibidos diariamente	70		
2	Eficacia	Comprobar que todo el producto solicitado en la orden de compra se reciba.	Cantidad de producto recibido	Pedidos recibidos completamente	55	0.79	El 21% de los pedidos no se reciben completamente, principalmente en productos perecibles o de gran volumen.
				Pedidos recibidos diariamente	70		
3	Eficacia	Verificar que los productos se reciban en buenas condiciones y cumplan con los requerimientos de calidad.	Calidad de los productos recibidos	Pedidos recibidos de conformidad	28	0.93	El 93%, es decir la mayor parte de los productos perecibles son recibidos según los requerimientos de control de calidad.
				Total de pedidos perecibles recibidos diariamente	30		
4	Eficacia	Confirmar que los productos se reciban	Conformidad de los productos recibidos	Pedidos recibidos con los productos	65	0.93	El 93% de los productos son recibidos de acuerdo a lo solicitado

		de acuerdo a las especificaciones de la orden de compra.	diariamente	conforme a lo solicitado			en la orden de compra.
				Pedidos recibidos diariamente	70		
5	Eficacia	Realizar las liquidaciones de mercadería en el mes que corresponde	Liquidaciones de mercadería realizadas	Pedidos recibidos mensualmente	2500	1.09	El 9% de los pedidos recibidos en el mes son liquidados al mes siguiente, debido a que no se realizan liquidaciones los últimos 2 días de cada mes.
				Pedidos liquidados mensualmente	2300		
6	Eficacia	Comprobar las diferencias entre los documentos generados por la empresa y la factura entregada por el proveedor	Diferencia entre factura y liquidación	Liquidaciones con diferencias	2000	0.87	Solo el 87% de los pedidos son liquidados no tienen diferencias de precio o cantidades.
				Pedidos liquidados mensualmente	2300		
7	Eficacia	Solicitar las notas de crédito por diferencias en el menor tiempo posible.	Solicitud de notas de crédito	Notas de crédito recibidas	250	0.83	El 17% de las notas de crédito solicitadas a los proveedores no son entregadas en el mes que corresponde.
				Notas de Crédito Solicitadas en el mes	300		

8	Eficiencia	Comprobar la entrega de la documentación a finanzas en 48 horas de recibida la documentación	Entrega de documentación a Finanzas	Facturas entregadas a Finanzas	120	0.80	Diariamente se entregan solo el 80% de las facturas procesadas en el día.
				Facturas Procesadas x día	150		

Correcciones que deben realizarse:

- Se debe respetar los horarios de entrega de mercadería por parte de los proveedores, a fin de liquidar la mercadería el mismo día.
- Acordar con los proveedores que las entregas sean completas, caso contrario especificar sanciones a fin de evitar posibles inconvenientes con ellos por mercadería no recibida.

Transferencias de mercadería

N°	TIPO DE INDICADOR	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR	RESOLUCION	RESULTADO	INTERPRETACION
1	Eficiencia	Comprobar el stock de los productos antes de solicitar producto.	Comprobación de stock máximo	Stock actual del producto	40	2.00	El punto de venta tiene el doble del stock máximo del producto requerido.
				Stock máximo	20		

2	Eficiencia	Comprobar el stock de los productos antes de solicitar producto.	Comprobación de stock mínimo	Stock actual del producto	3	0.30	El punto de venta cuenta con el 30% de producto mínimo para su operación.
				Stock mínimo	10		
3	Eficacia	Verificar el cumplimiento del cronograma de pedidos.	Cronograma de pedidos	Pedidos realizados mensualmente	2	0.67	Solo se han realizado 67% de los pedidos establecidos en el cronograma.
				Pedidos realizados según cronograma de distribución.	3		
4	Cumplimiento	Verificar que todas las transferencias de mercadería se realice a través del sistema.	Transferencias de mercadería mensuales	Transferencias realizadas en el sistema	100	0.91	El 91% de las transferencias realizadas han sido regularizadas en el sistema.
				Transferencias físicas realizadas	110		
5	Cumplimiento	Verificar las firmas de responsabilidad en las transferencias realizadas.	Aprobación de transferencias mensuales	Transferencias aprobadas	105	0.95	La mayor parte de las transferencias se regularizan con las firmas en el mismo mes.
				Transferencias físicas realizadas	110		
6	Eficiencia	Verificar que las rutas de entrega de mercadería sean las adecuadas.	Transporte de mercadería mensual	Viajes programados	40	0.80	El 20% de los viajes realizados en el mes no son programados debido a que la empresa también realiza entregas a unidades militares.
				Viajes realizados mensualmente	50		

7	Cumplimiento	Comprobar que toda movilización de mercadería se realice con la guía de remisión respectiva	Elaboración de la Guía de Remisión	Viajes realizados mensualmente	50	1.00	No se permite la salida de la mercadería sin la guía de remisión respectiva.
				Guías de Remisión realizadas	50		
8	Eficacia	Verificar que el destinatario apruebe en el sistema todas las transferencias realizadas	Aprobación de transferencias recibidas	Transferencias aceptadas en el sistema	90	0.90	Solo el 90% de las transferencias cargadas en el sistema son aceptadas en el sistema, debido a que si no se aprueba en 48 horas la transferencia se anula automáticamente en el sistema.
				Transferencias realizadas en el sistema	100		
9	Eficacia	Verificar las transferencias anuladas en el sistema	Transferencias anuladas mensualmente	Transferencias anuladas	10	0.10	El 10% de las transferencias ingresadas en el sistema se anulan mensualmente.
				Transferencias realizadas en el sistema	100		

Correcciones que deben realizarse:

- Se debe realizar una revisión periódica de la rotación de productos principalmente en puntos de venta regionales a fin de evitar sobre stock o posibles caducados al final del año.
- Revisar diariamente la aprobación de todas las transferencias en el sistema.

- Realizar el cronograma de entrega de mercadería tomando en cuenta las entregas a las unidades militares.

Devolución de mercadería

N°	TIPO DE INDICADOR	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR	RESOLUCION	RESULTADO	INTERPRETACION
1	Efectividad	Verificar la cantidad de productos que se devuelven mensualmente	Devoluciones mensuales	Devoluciones realizadas mensualmente	150	0.06	El 6% de los pedidos recibidos en el mes es devuelto.
				Pedidos recibidos mensualmente	2500		
2	Eficiencia	Confirmar si los proveedores asumen la devolución de los productos ya sea por mal estado o baja rotación.	Devoluciones asumidas por el proveedor	Devoluciones aceptadas por el proveedor	130	0.87	Solo el 87% de las devoluciones mensuales son aceptadas por el proveedor.
				Devoluciones realizadas mensualmente	150		
3	Eficiencia	Comprobar que los contratos de los proveedores tengan una clausula de devolución de	Clausulas de devolución	Contratos con clausulas de devolución	500	0.68	Solo el 68% de los contratos con proveedores tienen clausulas de devolución de productos por mal estado o baja rotación.
				Total de contratos con proveedores	730		

		productos					
4	Eficacia	Verificar que se reciban las notas de crédito del proveedor por devoluciones	Notas de crédito por devolución	Notas de Crédito recibidas el proveedor	110	0.85	El 85% de las notas de crédito por devoluciones son recibidas en el mismo mes que fueron emitidas.
				Devoluciones aceptadas por el proveedor	130		
5	Cumplimiento	Verificar las firmas de responsabilidad en las notas de devolución	Firmas de las Nota de devolución	Nota de devolución legalizadas	140	0.93	En al menos el 7% de las notas de devolución emitidas, siempre falta una firma de responsabilidad.
				Devoluciones realizadas mensualmente	150		
6	Eficacia	Comprobar la reposición del producto devuelto	Reposición del producto devuelto	Producto repuesto	10	0.07	El 7% de los proveedores no emite notas de crédito por lo que repone el producto físicamente.
				Devoluciones realizadas mensualmente	150		
7	Eficacia	Ingreso del numero de nota de crédito por devolución en el sistema	Numero de nota de crédito en el sistema	Notas de crédito ingresadas en el sistema	80	0.73	Solo el 73% de los datos de la nota de crédito son ingresados en el sistema por validación.
				Notas de Crédito recibidas el	110		

				proveedor			
8	Eficiencia	Comprobar la entrega de la nota de crédito a finanzas en 48 horas de recibida.	Notas de Crédito entregadas Finanzas	Notas de crédito entregadas a Finanzas	8	0.80	Diariamente se entregan solo el 80% de las notas de crédito procesadas en el día.
				Notas de Crédito Procesadas en el día	10		

Correcciones que deben realizarse:

- Se debe establecer las causas del mal estado de los productos a fin de minimizar las devoluciones.
- Negociar una compensación por los productos que no sean recibidos por el proveedor.
- Verificar la rotación de los productos para poder disminuir las devoluciones de productos.

Promociones y donaciones

N°	TIPO DE INDICADOR	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR	RESOLUCION	RESULTADO	INTERPRETACION
1	Eficiencia	Verificar el estado de los productos	Frecuencia de verificación de los	No. Veces que verifico el producto	3	0.75	En el mes solo verifica el estado de los productos el 75% de veces

		permanentemente.	productos en el mes	No. Veces que debería verificar el producto	4		que debería hacerlo
2	Efectividad	Comprobar la rotación del producto por línea de producto y punto de venta.	Rotación del producto mensual	Ventas en unidades	20	2.00	El inventario roto 2 veces en el mes, quiere decir que es un producto de baja rotación en el PV.
				Promedio de existencia	10		
3	Eficacia	Comprobar que los productos sean vendidos antes de su caducidad.	Tiempo de carencia de productos (depende del tipo de producto)	Días para caducar	20	0.67	El producto tiene 67% de tiempo para consumo humano.
				Limite de días para consumo humano.	30		
4	Eficiencia	Verificar la cantidad de promociones que ha tenido un punto de venta	Promociones en el mes	No. de Promociones aplicadas	5	0.17	El 17% del mes se ha tenido productos en promociones.
				30 días	30		
5	Eficiencia	Comprobar la pérdida en el margen bruto de ventas que se ha	Pérdida del margen bruto de ventas	PVP aplicado promociones	\$ 1.80	0.90	Se perdió el 10% de margen bruto en ventas que se planifico obtener.
				PVP real	\$ 2.00		

		tenido a causa de las promociones					
6	Cumplimiento	Confirmar que las promociones se realicen únicamente con autorización del Especialista de Marketing	Promociones autorizadas	No. de Promociones aplicadas	5	1.00	El Especialista de Marketing es el único que puede autorizar en el sistema la aplicación de un descuento o promoción.
				Promociones autorizadas	5		
7	Eficacia	Comprobar la venta del producto en promoción.	Productos vendidos en promoción	Productos vendidos en promoción	5	0.13	El 13% de los productos vendidos fueron puestos en promoción.
				Total productos vendidos	40		
8	Eficacia	Verificar la cantidad de días que un producto en promoción tarda en ser vendido	Promedio de días en promoción	Productos en promoción	24	4.80	Los productos en promoción tardan aproximadamente 4.8 días para ser vendidos en promoción.
				Promedio diario de venta de productos en promoción	5		
9	Eficacia	Comprobar las donaciones que se realizan mensualmente.	Promedio de donaciones mensuales	Donaciones anuales (Dólares)	\$ 8,000.00	\$ 666.67	La empresa dona en un promedio de \$666.67 mensualmente.
				12 meses	12		

10	Cumplimiento	Verificar que las donaciones se regularicen para ser registradas contablemente.	Donaciones legalizadas	Donaciones legalizadas	10	0.83	Solo el 83% de las donaciones en el año han sido legalizadas.
				Donaciones realizadas	12		

Correcciones que deben realizarse:

- Disminuir la adquisición de productos que constantemente están en rotación.
- Realizar mayor inversión en publicidad a fin de dar a conocer las distintas promociones que tiene la empresa.
- Legalizar las actas de donaciones oportunamente.

Baja de inventario

N°	TIPO DE INDICADOR	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR	RESOLUCION	RESULTADO	INTERPRETACION
1	Efectividad	Comprobar la cantidad de productos caducados a dar de baja	Productos caducados mensualmente	Productos caducados	160	0.80	El 80% de los productos a dar de baja son caducados.
				Total productos a dar de baja	200		
2	Efectividad	Comprobar la	Productos en mal	Productos en mal	40	0.20	El 20% de los productos a dar de

		cantidad de productos en mal estado a dar de baja	estado mensualmente	estado			baja son en mal estado.
				Total productos a dar de baja	200		
3	Cumplimiento	Verificar que se legalicen las solicitudes de baja de inventario	Actas de baja de inventario firmadas mensualmente	Actas firmadas	2	0.50	Solo el 50% de las actas se legalizan a tiempo.
				Actas elaboradas	4		
4	Eficacia	Verificar cual es el tipo de producto que es solicitado para dar de baja con más frecuencia	Bajas de inventario por productos	Productos perecibles	30	0.15	El 15% de los productos a dar de baja son perecibles.
				Total productos a dar de baja	200		
5	Eficacia	Comprobar que se realice oportunamente los informes de bajas de inventario	Informes de baja de inventario	360 días	360	24.00	Los informes de bajas de inventario se demoran aproximadamente 24 días en ser legalizados.
				Actas de baja de inventario mensual	15		
6	Eficiencia	Verificar cual es el porcentaje de producto dado de baja en relación al inventario total	Baja de inventario anual	Baja de inventario anual	\$ 186,000.00	0.05	Las bajas de inventario representan el 5% del total del inventario.
				Total de Inventario	\$ 3,600,000.00		

7	Eficacia	Verificar que todos los productos a dar de baja sean destruidos	Productos destruidos	Productos destruidos	190	0.95	El 95% de los productos dados de baja son destruidos oportunamente.
				Productos dados de baja	200		
8	Eficacia	Comprobar que las bajas de inventario se realicen bajo las normas de control de calidad	Actas de control de calidad en la baja de inventario	Actas firmadas por control de calidad	3	0.75	El 75% de las actas realizadas mensualmente son verificadas por control de calidad
				Actas elaboradas	4		
9	Cumplimiento	Confirmar las actas de baja de inventario que han sido notariadas	Actas de baja de inventario notariadas	Actas notariadas	13	0.87	El 87% de las actas de baja de inventario son notariadas en el año.
				Actas de baja de inventario	15		

Correcciones que deben realizarse:

- Determinar responsabilidades en la baja de inventarios.
- Realizar un control de la constancia de productos dados de baja.
- Legalizar oportunamente las actas de baja de inventario.

Toma física de inventarios

N°	TIPO DE INDICADOR	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR	RESOLUCION	RESULTADO	INTERPRETACION
1	Eficacia	Determinar el personal de apoyo en la toma física anual por punto de venta a nivel nacional.	Distribución de personal por PV	Personal en Matriz	186	0.59	El 59% del personal se encuentra dando apoyo en Matriz.
				Total de personal a nivel nacional	314		
2	Eficacia	Verificar las diferencias entre la toma física y los saldos finales en los kardex	Diferencia de inventario	Saldo final según toma física	198	0.99	En la toma física se encontró el 99% de producto que se constaba en el kardex
				Saldo final según kardex	200		
3	Eficiencia	Verificar las ventas que pierde la empresa por la toma física anual que realiza los primeros días del año	Perdida diaria en ventas por toma física	Total Ventas mes enero	\$ 800,000.00	26,666.67	La empresa pierde aproximadamente \$27,000 diario por cada día de toma física de inventarios
				30 días	30		
4	Eficacia	Comprobar la concentración de inventarios en cada punto de venta	Porcentaje de inventario por PV	PV El Coca	\$ 243,000.00	0.07	El 7% del inventario total se encuentra en el Punto de venta el Coca.
				Total de Inventario	\$ 3,600,000.00		
5	Efectividad	Verificar la certeza en la toma física de inventarios	Reconteo de la toma física (unid)	Inventario según conteo inicial	220	0.95	Solo el 95% del inventario por un producto fue contado

		inicial y en relación al recuento		Inventario según recuento	232		inicialmente, la diferencia de inventarios se encontró en el recuento.
6	Efectividad	Determinar qué porcentaje del inventario se encontró como faltante en la toma física anual.	Faltante neto de inventario	Faltante neto	\$ 480,000.00	0.13	El 13% del inventario total, resulto como faltante en la toma física anual.
				Total de Inventario	\$ 3,600,000.00		

Correcciones que deben realizarse:

- Adquirir implementos que contribuyan con la toma física, a fin de reducir el tiempo que debe permanecer cerrado los puntos de venta.
- Revisar constantemente el cumplimiento de los procedimientos y políticas establecidas en el manejo de inventarios.

4.11. Normativa

1. El tratamiento del Inventario se realizará en base a la NIC 2.
2. El sistema de Inventario que llevará la empresa para todos los productos será Inventario Permanente con el método Promedio Ponderado.
3. La valoración del Inventario debe ser a su costo o Valor Neto Realizable, dependiendo de cuál sea el menor y se realizará en conjunto el Departamento de Logística y el Técnico de Inventarios del Departamento de Finanzas.
4. Su revisión entre el costo y valor neto realizable se los realizará trimestralmente o cuando las condiciones del mercado muestren una importante fluctuación en los precios de los productos.
5. Se considerará Inventario a todo aquello que esté disponible para la venta y que esté relacionado con el giro del negocio.
6. Los costos de transporte del Inventario serán asumidos por el proveedor, por lo que se gestionará que la mercadería sea entregada directamente en cada punto de venta, caso contrario el transporte de Matriz a otras sucursales será asumido por la empresa y reconocida como gasto.
7. Las bajas de Inventario se las realizará previo informe de la Gerencia de Logística, indicando cantidad y costo, para ser aprobadas por auditoría Interna y legalizarlas ante un notario las actas.
8. Toda compra, transferencia y baja de inventario se realizará con autorización del responsable.
9. Las devoluciones de inventario se las realizará con Nota de Devolución emitida por el sistema, para posteriormente recibir la Nota de Crédito del proveedor.

4.12. Glosario de términos

- **Inventario.-** bienes que posee la empresa, disponibles para la venta.

- **Mercadería en consignación.-** mercadería entregada en consigna o encargo para ser vendida por la empresa, pero que pertenece a un tercero, a cuenta y riesgo de este.
- **Promedio Ponderado.-** método de inventario que se obtiene del promedio de la sumando de los valores existentes en el inventario dividido para la cantidad.
- **Valor Neto Realizable.-** precio estimado de venta en el curso normal del negocio menos los costos necesarios en terminar su producción o sus costos en realizar la venta.
- **Método de minoristas.-** es un sistema de medición de costos utilizados para empresas comerciales que mantienen gran variedad de productos que rotan velozmente.
- **COFACE.-** Coface Ecuador es una sucursal del Grupo Coface que ofrece un seguro de cobertura en los riesgos comerciales de ventas a crédito en caso de no poder ser canceladas.

CONCLUSIONES

1. La empresa COSSFA S.A. tiene un sistema de gestión establecido, sin embargo este no cubre las necesidades de la compañía, ni contribuye al buen manejo del inventario, lo que ha ocasionado pérdidas durante los últimos 3 años.
2. El Sistema de Gestión en el manejo de inventario contribuye al buen uso de los recursos de una organización, además de establecer los lineamientos necesarios en el tratamiento del Inventario.
3. El establecimiento de un sistema de gestión ayuda al mejoramiento del trabajo realizado por los trabajadores, ya que los dirige en las diferentes actividades que deben cumplir, además de no dejar espacios en blanco al momento de enfrentarse a cualquier inconveniente en su labor diaria.
4. En COSSFA, el inventario es la materia más sensible, además de ser el más problemático en la empresa. Este estudio permitió observar las debilidades del sistema ya implantado y contribuir al mejoramiento del mismo.
5. A las empresas nuevas se les dificulta el implantar un sistema de gestión que funcione correctamente desde el inicio, debido a que no conocen la actividad que van a realizar y los inconvenientes que puedan surgir al iniciar sus actividades. Con el pasar de los tiempos y auto evaluando su gestión, pueden mejorar sus políticas y procedimientos implantados.
6. El área de Logística es el pilar fundamental de COSSFA, ya que es el encargado de todo el tratamiento de inventario, además de ser el primer paso en las actividades de las otras aéreas, siendo así que el correcto funcionamiento de este departamento contribuye a obtener resultados positivos en toda la organización

7. La empresa no reacciona de inmediato frente a los distintos errores que han surgido en los últimos años, lo que conlleva pérdidas económicas y desgaste de sus colaboradores. Además de el desperdicio de alimentos que pudieron ser donados antes de que cumplan su vida útil.
8. El sistema no contribuye al manejo de inventario, ya que es una herramienta muy limitante al momento de consolidar la información necesaria para verificar su correcto manejo.
9. La entidad no ha podido cobrar las pérdidas de inventario a los responsables, provocadas por el mal manejo de inventario y el descuido de sus superiores, debido a que según el código de trabajo no se puede comprometer más del 10% del sueldo de un trabajador.
10. El trabajo en conjunto entre todos los integrantes de una proceso y de aquellos que se entrelazan es el punto clave para el cumplimiento de las metas, ya que por más que se tenga un proceso bien establecido, si no hay comunicación entre los integrantes no se puede cumplir adecuadamente.

RECOMENDACIONES

1. La revisión de políticas, procesos y controles debería realizarse al menos una vez al año, ya que los factores internos y externos de una empresa cambian constantemente.
2. Se recomienda la implantación del sistema de gestión planteado en el presente trabajo en el mejoramiento de la gestión de la entidad.
3. El sistema de gestión en el manejo de inventario presentado, fue realizado desde un punto de vista interno, después de observar las falencias de la empresa, sin embargo, se recomienda revisarlo en conjunto con especialistas ajenos a la empresa que puedan contribuir a mejorarlo.
4. Toda empresa debe analizar cuál es su factor más importante, donde se concentra su capital de trabajo y del que depende su giro del negocio, con la finalidad de darle mayor importancia en su manejo.
5. En un negocio de Retail es importante mantener la variedad en los productos y tomar en cuenta las preferencias de los consumidores para llegar a ser competitivos con empresas similares.
6. Si bien las empresas privadas buscan mejorar su rentabilidad para el bienestar de sus accionistas y trabajadores, no deben dejar de lado su compromiso con la comunidad, contribuyendo económicamente con aquellas personas que más lo necesitan. Es por esto que se recomienda que las empresas dedicadas a la producción o comercialización de alimentos y productos en general hagan costumbre el realizar donaciones a instituciones sin fines de lucro que apoyan al cuidado de niños, adultos y adultos mayores.

7. La empresa debería analizar la opción de adquirir un nuevo sistema informático integrado que permita obtener resultados de forma inmediata en la toma de decisiones.
8. El capital humano de las empresas debe ser incentivado y capacitado constantemente en garantizar el cumplimiento de sus actividades de una manera eficiente. Además de generar un compromiso con la organización.
9. Se recomienda que la empresa tome medidas sancionatorias hacia los responsables por las pérdidas de inventario, ya que estos no toman la prudencia necesaria en salvaguardar los bienes de la empresa.
10. Se recomienda que el personal nuevo que se integre a la empresa sea capacitado no solo en sus funciones, sino en los procesos que se vincularán a sus actividades para mayor coordinación entre departamentos.

LISTA DE REFERENCIAS

- AMAT, J. M. (2003). *Control de Gestión: una perspectiva de dirección*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Comité de Normas Internacionales de Contabilidad. (2006). *NIC 2*.
- Comité de Normas Internacionales de Contabilidad. (2004). *NIC 36*.
- Coopers, & Lybran. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno: Informe coso*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Daft, R., & Marcic, D. (2006). *Introducción a la Administración*. Cengage Learning Editores.
- Ley de régimen Tributario Interno. (2004).
- Muñoz Negrón, D. F. (2009). *Administración de Operaciones*. Mexico.
- Reyes Ponce, A. (2005). *Administración de Empresas, Teoría y práctica*. México: Editorial Limusa S.A.
- Seminario Introducción a las normas y prácticas de auditoría gubernamental. (2003). *Slideshare*. Retrieved from www.slideshare.net
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. Mexico: Prentice Hall hispanoamericana S.A.
- The British Standards Institution. (2011). *¿Qué son los sistemas de gestión?* Obtenido de <http://bsigroup.com.mx>

ANEXOS

Anexo No. 1

Listado de equipos necesarios para tratamiento de inventario

- Equipos de Refrigeración
- Cortadoras de Carne (Matriz y Sur)
- Empacadoras de Carne (Matriz y Sur)
- Cortadoras de Embutidos
- Balanzas
- Montacargas (Matriz y Sur)
- Equipos de Computación
- Empaquetadoras al vacío
- Etiquetadoras
- Equipos de control de calidad
- Equipo de sanitización y desinfección
- Equipo de procesamiento de desechos
- Equipo de tratamiento de aguas residuales

Anexo No. 2

Cronograma de capacitación

No.	Tema	Fecha	Hora	Capacitador	Integrantes	Lugar
1	Tratamiento de productos perecibles.	Del 7 al 9 de enero 2013	7:30 a 9:30	Ing. Janeth Ger Especialista de control de calidad	Personal de procesamiento y control de calidad	Área de perecibles
2	Procesamiento de carnes y embutidos	Del 10 a 12 de enero 2013	7:30 a 9:30	Ing. Janeth Ger Especialista de control de calidad	Personal de procesamiento y control de calidad	Área de procesamiento
3	Tratamiento de mermas o desechos	Del 14 a 15 de	7:30 a 9:30	Ing. Janeth Ger	Personal de procesamiento y	Auditorio

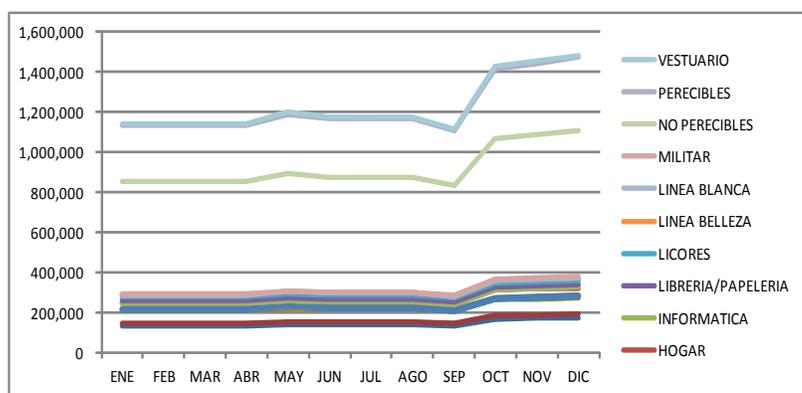
		enero 2013		Especialista de control de calidad	control de calidad	
4	Almacenaje de productos por fechas de caducidad	Del 7 al 9 de enero 2013	7:30 a 9:30	Ing. Orlando Haro Jefe de Bodegas	Personal de almacenamiento	Bodegas
5	Movilización de Electrodomésticos	10 de enero 2013	7:30 a 9:30	Ing. Orlando Haro Jefe de Bodegas	Personal de almacenamiento bodega eléctricos	Bodega Eléctricos
6	Manejo de devoluciones de inventario	16 de enero 2013	7:30 a 9:30	Ing. Orlando Haro Jefe de Bodegas	Personal de almacenamiento	Auditorio
7	Ajustes de Inventario	Del 17 al 18 de enero 2013	7:30 a 9:30	Ing. Lucía Betancourt Especialista en Gestión de la Estrategia	Jefes de bodega, Administradores y Técnico de Inventario.	Auditorio
8	Tratamiento de productos caducados	Del 21 al 22 de enero 2013	7:30 a 9:30	Ing. Janeth Ger Especialista de control de calidad	Personal de almacenamiento y control de calidad	Bodega de Caducados y mal estado
9	Donaciones	23 de enero 2013	7:30 a 9:30	Ing. Lucía Betancourt Especialista en Gestión de la Estrategia	Técnico de Inventarios, Auditoría Interna y Control de calidad	Auditorio
10	Recepción y liquidación de mercadería	Del 24 al 25 de enero 2013	7:30 a 9:30	Ing. Lucía Betancourt Especialista en Gestión de la Estrategia	Personal de bodegas, Validación y Control de calidad	Auditorio

Elaborado por: Verónica Castellanos

Anexo No. 3

Planificación de compras (cantidades)

CATEGORIA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
ASEO	136,000	136,000	136,000	136,000	142,800	140,080	140,080	140,080	133,076	170,000	173,400	176,868
BEBES	12,000	12,000	12,000	12,000	12,600	12,360	12,360	12,360	11,742	15,000	15,300	15,606
BEBIDAS	64,000	64,000	64,000	64,000	67,200	65,920	65,920	65,920	62,624	80,000	81,600	83,232
ELECTRODOMESTICOS	2,400	2,400	2,400	2,400	2,520	2,472	2,472	2,472	2,348	3,000	3,060	3,121
ENTRETENIMIENTO	160	160	160	160	168	165	165	165	157	200	204	208
FARMACEUTICA	4,800	4,800	4,800	4,800	5,040	4,944	4,944	4,944	4,697	6,000	6,120	6,242
FERRETERIA	1,040	1,040	1,040	1,040	1,092	1,071	1,071	1,071	1,018	1,300	1,326	1,353
HOGAR	28,800	28,800	28,800	28,800	30,240	29,664	29,664	29,664	28,181	36,000	36,720	37,454
INFORMATICA	240	240	240	240	252	247	247	247	235	300	306	312
LIBRERIA/PAPELERIA	10,400	10,400	10,400	10,400	10,920	10,712	10,712	10,712	10,176	13,000	13,260	13,525
LICORES	20,000	20,000	20,000	20,000	21,000	20,600	20,600	20,600	19,570	25,000	25,500	26,010
LINEA BELLEZA	10,400	10,400	10,400	10,400	10,920	10,712	10,712	10,712	10,176	13,000	13,260	13,525
LINEA BLANCA	80	80	80	80	84	82	82	82	78	100	102	104
MILITAR	2,000	2,000	2,000	2,000	2,100	2,060	2,060	2,060	1,957	2,500	2,550	2,601
NO PERECIBLES	560,000	560,000	560,000	560,000	588,000	576,800	576,800	576,800	547,960	700,000	714,000	728,280
PERECIBLES	280,000	280,000	280,000	280,000	294,000	288,400	288,400	288,400	273,980	350,000	357,000	364,140
VESTUARIO	9,600	9,600	9,600	9,600	10,080	9,888	9,888	9,888	9,394	12,000	12,240	12,485



Fuente: COSSFA S.A.

Elaborado por: Verónica Castellanos

Anexo No. 4

Presupuesto de venta de electrodomésticos

		1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre
UNIDADES PROYECTADAS	AIRES ACONDICIONADOS	8	11	10	12
	CALEFONES	4	5	5	6
	COCINAS	208	270	249	297
	COCINETAS	55	71	66	78
	COMPUTADORAS	204	265	244	291
	CONGELADORES	6	8	8	9
	ELECTRICOS	2,409	3,131	2,890	3,441
	HOGAR	1,069	1,390	1,283	1,527
	HORNOS	2	3	3	3
	IMPRESORAS	134	175	161	192
	LAVADORAS	168	218	202	240
	MICROONDAS	147	191	176	210
	REFRIGERADORAS	204	265	244	291
	SECADORAS	44	57	53	63
TOTAL UNIDADES	4,662	6,061	5,594	6,660	
(*) PRECIO ESTIMADO	AIRES ACONDICIONADOS	307	307	307	307
	CALEFONES	262	262	262	262
	COCINAS	406	406	406	406
	COCINETAS	64	64	64	64
	COMPUTADORAS	782	782	782	782
	CONGELADORES	831	831	831	831
	ELECTRICOS	181	181	181	181
	HOGAR	48	48	48	48
	HORNOS	429	429	429	429
	IMPRESORAS	70	70	70	70
	LAVADORAS	533	533	533	533
	MICROONDAS	135	135	135	135
	REFRIGERADORAS	604	604	604	604
	SECADORAS	558	558	558	558
(=) Ventas Proyectadas (Dolares)	AIRES ACONDICIONADOS	2,576	3,349	3,092	3,681
	CALEFONES	1,101	1,431	1,321	1,573
	COCINAS	84,358	109,666	101,230	120,512
	COCINETAS	3,491	4,539	4,190	4,988
	COMPUTADORAS	159,335	207,135	191,202	227,621
	CONGELADORES	5,237	6,808	6,285	7,482
	ELECTRICOS	436,629	567,618	523,955	623,756
	HOGAR	51,835	67,386	62,202	74,050
	HORNOS	900	1,170	1,080	1,286
	IMPRESORAS	9,408	12,230	11,290	13,440
	LAVADORAS	89,594	116,473	107,513	127,992
	MICROONDAS	19,800	25,740	23,760	28,286
	REFRIGERADORAS	122,945	159,829	147,534	175,636
	SECADORAS	24,600	31,980	29,520	35,142
TOTAL VENTAS	1,011,810	1,315,353	1,214,172	1,445,443	

Fuente: COSSFA S.A.

Elaborado por: Verónica Castellanos

Anexo No. 5

Formato de solicitud y reclamos

2012- _____		
 FORMATO DE QUEJAS Y RECLAMOS		
DATOS PERSONALES DEL CLIENTE		
NOMBRE DE CLIENTE*:		
TELÉFONOS DE CONTACTO*:		
CI*:		FECHA DE RECLAMO*: dd/mm/aaaa
N° DE FACTURA*:	Ticket*:	FECHA DE COMPRA*: dd/mm/aaaa
TIPO DE ANOMALÍA*:		
RECLAMO <input type="checkbox"/> (CALIDAD DEL PRODUCTO)		QUEJA <input type="checkbox"/> (ATENCIÓN AL CUENTE)
MOTIVO*:		
CALIDAD/ESTADO DE PRODUCTO <input type="checkbox"/>		AFILIACIÓN <input type="checkbox"/>
FUNCIONAMIENTO DE PRODUCTO <input type="checkbox"/>		PRECIOS <input type="checkbox"/>
ENTREGA DE PRODUCTO <input type="checkbox"/>		TARJETAS <input type="checkbox"/>
OTRO:		ATENCIÓN AL CUENTE <input type="checkbox"/>
DETALLE DE LA QUEJA/RECLAMO*:		
PROVEEDOR*:		DESCRIPCIÓN PROD*:
Nº LOTE / SERIE:		CÓDIGO PRODUCTO*:
FECHA DE FABRICACIÓN DEL PRODUCTO: (información en el _____)		
VENC. DE GARANTÍA:		FECHA DE CADUCIDAD*:
ANOMALÍA DEL PRODUCTO / DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA*:		
SOLUCIÓN CORRECTIVA PARA EL CLIENTE*:		
NOTA DE CRÉDITO <input type="checkbox"/>		CAMBIO POR PRODUCTO IGUAL <input type="checkbox"/>
TRO PRODUCTO CANCELANDO DIFERENCI. <input type="checkbox"/>		SERVICIO TÉCNICO <input type="checkbox"/>
OTRO:		
RECEPCIÓN DEL PRODUCTO EN EL PDV*: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
ESTADO DEL PRODUCTO RECIBIDO:		
PERSONA QUE RECEPTA LA QUEJA*:		
ÁREA ASIGNADA PARA SERVICIO AL CLIENTE (COORDINAR CON ÁREAS INVOLUCRADAS)		
CAUSA RAÍZ DE LA QUEJA O RECLAMO	RESPONSABLE ÁREA	
MÉTODO UTILIZADO PARA ENCONTRAR LA SOLUCIÓN PERMANENTE:		
ACCIÓN PERMANENTE AL PROCESO	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO
SEGUIMIENTO Y VERIFICACIÓN		
CLIENTE CONFORME CON LA SOLUCIÓN	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
ELIMINÓ QUEJAS Y RECLAMOS?	SI CIERRE <input type="checkbox"/>	NO NUEVO CICLO <input type="checkbox"/>
_____ TÉCNICO DE SERVICIO AL CLIENTE		

COSSFA-SCFR-001/V2

Fuente: COSSFA S.A.

Anexo No. 6

Tiempo de caducidad por línea de producto

CATEGORIA	SUB CATEGORIA	DIAS ANTES DE LA FECHA DE CADUCIDAD
Aseo	Productos para hogar	30 días
Aseo	Accesorios personales	30 días
Aseo	Caninos	20 días
Bebes	Alimentación	20 días
Bebidas	Agua	20 días
Bebidas	Energizantes	20 días
Bebidas	Gaseosas	20 días
Bebidas	Jugos	20 días
Bebidas	Refrescos	20 días
Bebidas	Hidratantes	20 días
Farmacéutica	Medicinas	30 días
Farmacéutica	Naturistas	30 días
Licores	Cerveza	30 días
Licores	Vino	30 días
Licores	Aguardiente	30 días
Licores	Brandy	30 días
Licores	Champagne	30 días
Licores	Coñac	30 días
Licores	Crema	30 días
Licores	Jerez	30 días
Licores	Para cocteles	30 días
Licores	Ron	30 días
Licores	Tequila	30 días
Licores	Vodka	30 días
Licores	Whisky	30 días
No perecibles	Alimentos veterinarios	20 días
No perecibles	Cereales	20 días
No perecibles	Condimentos	30 días
No perecibles	Conservas	30 días
No perecibles	Endulzantes	30 días

No perecibles	Enlatados y frascos	30 días
No perecibles	Golosinas	30 días
No perecibles	Granos secos	30 días
No perecibles	Grasas	20 días
No perecibles	Harinas	30 días
No perecibles	Lácteos	30 días
No perecibles	Repostería	20 días
No perecibles	Solubles/productos instantáneos	30 días
Perecibles	Al vacío	10 días
Perecibles	Huevos	10 días
Perecibles	Lácteos y subproductos	10 días
Perecibles	Panadería/pastelería	10 días
Perecibles	Productos congelados	10 días
Perecibles	Embutidos	10 días
Perecibles	Productos pre-cocidos	10 días
Perecibles	Pesables	10 días

Fuente: COSSFA S.A.

Elaborado por: Verónica Castellanos

Anexo No. 7

Plan de marketing y publicidad anual

Objetivo:

Incrementar la afluencia de personas a los supermercados a nivel nacional y dar a conocer a la ciudadanía en general los nuevos beneficios que ofrece la empresa.

Desarrollo:

Primer Trimestre:

- Realizar liquidación de los productos ofertados en Diciembre (ropa, juguetes, canastas, etc.)
- Ofrecer descuentos o promociones en productos de supermercado.

- Realizar publicidad del Día de San Valentín desde el 1ro de Febrero e Inicio de Clases región Costa e Insular.
- Ofrecer sorteos por el mes de Febrero.

Segundo Trimestre:

- Realizar promociones durante todo el trimestre:
Abril (pago de utilidades en empresas privadas)
Mayo (Día de la Madre)
Junio (Día del Padre)
- Realizará sorteos.
- Ofrecer descuentos en productos electrodomésticos y almacenes.

Tercer Trimestre:

- Realizar promociones por inicio de clases región Sierra y Oriente.
- Ofrecer descuentos y promociones en productos escolares.

Cuarto Trimestre:

- Organizar la publicidad de la Temporada Navideña desde los últimos días del mes de Octubre.
- Organizar sorteos.
- Entregar publicidad escrita a instituciones para las ventas Navideñas.
- Duplicar la fuerza publicitaria en medios de comunicación.

Anual:

- Realizar constante publicidad en medios de comunicación como Radio, Prensa Escrita y Televisión. Incrementarla en los meses de Febrero (Día de San Valentín e Inicio de clase región costa e insular), Abril (pago de utilidades), Mayo (día de la madre), Junio (día del padre), Agosto (Inicio de clases región sierra y oriente), Noviembre y Diciembre (Navidad).

- Coordinar aportes de los proveedores ya sea en efectivo o con productos para las promociones de todo el año.
- Efectuar eventos los fines de semana de quincena y fin de mes.

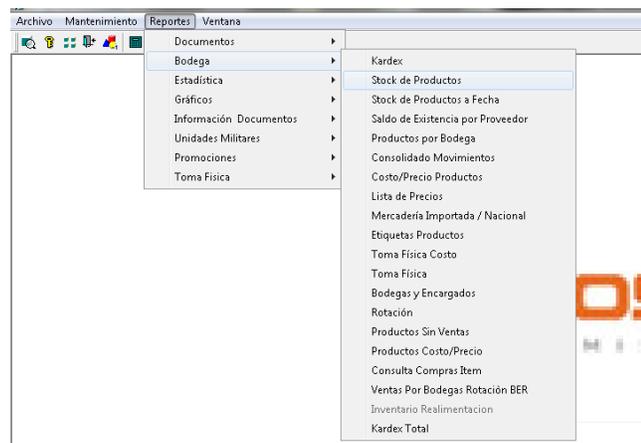
Anexo No. 8

Reporte del módulo inventarios



Fuente: COSSFA S.A.

1. Sucursal: selecciona la sucursal
2. Selecciona la bodega.
3. Dar enter o un clic en el icono de color verde con amarillo, para ingresar.



Fuente: COSSFA S.A.

Reportes – Bodega – Stock Producto

Sucursal	Stock Actual	Tipo	Costo	Stock	Mayor a cero			
F0402052449	7450007954012	54012	TAZA NAVIDEÑAM83791M83791	N/R	6.00	3.62	21.72 N	
F010027209	7450007666571	6571	TAZON CON TAPA 7 441-764021	N/R	4.00	7.39	29.56 N	
F010027216	7450007818963	8963	TAZON M83817	N/R	14.00	1.08	15.12 N	
F010027219	7450007954067	4067	TAZON NAVIDEÑOM83795M83795	N/R	1.00	11.68	11.68 N	
F010027217	7450007818970	8970	TAZONM83818	N/R	1.00	2.19	2.19 N	
H000115020	7450054427958	7450054427958	TELEFONO C/LUCES Y SONI/ INGL N/R	N/R	7.00	5.76	40.32 N	
0020404018	7861133002940	2940	TERMO 0.45 LT ENANO'S	N/R	4.00	4.55	18.20 S	
0020404019	7861133002957	2957	TERMO 1.00 LT ENANO'S	N/R	4.00	5.95	23.80 S	
F010024333	5412088372262	2262	VAJILLA CUADRADA VARIOS DISEÑ	N/R	6.00	21.48	128.88 N	
F010024332	5027041028546	8546	VAJILLA REDONDA VARIOS DISEÑ	N/R	6.00	14.96	89.76 N	
F010025799	7450007818949	8949	VASO 18OZ	N/R	15.00	0.76	11.40 N	
F010025800	7450007819069	9069	VASO 18OZM83825	N/R	29.00	0.76	22.04 N	
F0402052477	7450007958546	8546	VELA DORADA DECOR 15CM M812	N/R	6.00	4.18	25.08 N	
F0402052478	7450007958553	8553	VELA PLATEADA DECOR M81242	N/R	6.00	4.18	25.08 N	
F040202190	7450007906905	06905	VELA SANTA DECORM31939M3193	N/R	6.00	5.28	31.68 N	
Número de item's:						13979	Total:	1,710,911.75

Fuente: COSSFA S.A.

Se visualiza el Stock actual del Punto de venta.

Sucursal	Stock Actual	Tipo	Costo	Stock	Mayor a cero			
F0402052449	7450007954012	54012	TAZA NAVIDEÑAM83791M83791	N/R	6.00	3.62	21.72 N	
F010027209	7450007666571	6571	TAZON CON TAPA 7 441-764021	N/R	4.00	7.39	29.56 N	
F010027216	7450007818963	8963	TAZON M83817	N/R	14.00	1.08	15.12 N	
F010027219	7450007954067	4067	TAZON NAVIDEÑOM83795M83795	N/R	1.00	11.68	11.68 N	
F010027217	7450007818970	8970	TAZONM83818	N/R	1.00	2.19	2.19 N	
H000115020	7450054427958	7450054427958	TELEFONO C/LUCES Y SONI/ INGL N/R	N/R	7.00	5.76	40.32 N	
0020404018	7861133002940	2940	TERMO 0.45 LT ENANO'S	N/R	4.00	4.55	18.20 S	
0020404019	7861133002957	2957	TERMO 1.00 LT ENANO'S	N/R	4.00	5.95	23.80 S	
F010024333	5412088372262	2262	VAJILLA CUADRADA VARIOS DISEÑ	N/R	6.00	21.48	128.88 N	
F010024332	5027041028546	8546	VAJILLA REDONDA VARIOS DISEÑ	N/R	6.00	14.96	89.76 N	
F010025799	7450007818949	8949	VASO 18OZ	N/R	15.00	0.76	11.40 N	
F010025800	7450007819069	9069	VASO 18OZM83825	N/R	29.00	0.76	22.04 N	
F0402052477	7450007958546	8546	VELA DORADA DECOR 15CM M812	N/R	6.00	4.18	25.08 N	
F0402052478	7450007958553	8553	VELA PLATEADA DECOR M81242	N/R	6.00	4.18	25.08 N	
F040202190	7450007906905	06905	VELA SANTA DECORM31939M3193	N/R	6.00	5.28	31.68 N	
Número de item's:						13979	Total:	1,710,911.75

Fuente: COSSFA S.A.

Los reportes de stock deben exportarse del sistema individualmente por sucursal, para ser consolidados en un archivo en Excel y comparado el saldo del Módulo Inventarios con el saldo en libros. Archivo – Salvar Como.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	
su_codigo	su_nombre	bo_codigo	bo_nombre	it_codent	it_codbar	it_nombre	it_descorg	fb_codigo	pv_tipo	pv_razons	pv_nomrep	pv_aperep	ib_stock	ib_stkini	it_costo	it_prefab	it_consig	it_nomcorto	ib_cost	
1	Cosffa Sur	1	Super Super2081000013	03980001139	ENERGIZER , D TARJ 2, S	300865	J	EVEREADY ECUADOR C.A.	15	0	2.72	2.36	N	S						
2	Cosffa Sur	1	Super Super2081000010	03980001400	ENERGIZER , PILAS AAA	300865	J	EVEREADY ECUADOR C.A.	202	0	1.43	1.22	N	S						
3	Cosffa Sur	1	Super SuperJ070030005	7891048901	ACETEE FAVV X8BJND	300401	J	LA FABRIL S. CARLOS GONZALEZ	76	0	4.39	2.4	N	S					9126	
4	Cosffa Sur	1	Super SuperL000117267	77902430135	ANJIA SHAMPOO CABELLO N	J	PYDACO CIA. JORGE EDUARD PINOS	1	0	2.79	0	N	S					9529		
5	Cosffa Sur	1	Super Super2490200025	06500000582	BOONES , VINO TROPICAL	200933	J	CLUB DEL BUEN BEBER BUENVN S.A.	7	0	6.44	3.25	S	S						
6	Cosffa Sur	1	Super Super2490200022	06500000727	BOONES , VINO APPLE 75	200933	J	CLUB DEL BUEN BEBER BUENVN S.A.	12	0	6.5	3.25	S	S						
7	Cosffa Sur	1	Super Super2490200029	06500000194	BOONES , VINO DAQUIRY	200933	J	CLUB DEL BUEN BEBER BUENVN S.A.	9	0	6.41	3.25	S	S						
8	Cosffa Sur	1	Super Super2490200023	06500000730	BOONES , VINO STRAWB	200933	J	CLUB DEL BUEN BEBER BUENVN S.A.	3	0	6.47	3.25	S	S					3003	
9	Cosffa Sur	1	Super Super2490200027	06500000150	BOONES , VINO SLN PEAK	200933	J	CLUB DEL BUEN BEBER BUENVN S.A.	16	0	6.37	3.25	S	S					1509	
10	Cosffa Sur	1	Super SuperG000900004	77024180002	CEBION ,MASTICABLE MAJ	300034	J	QUIFATEX S./FABIAN CORONEL	34	0	0.96	1.09	N	S						
11	Cosffa Sur	1	Super SuperG000700001	76035107733	CIRUELAX,JALEA,150 GR	200933	J	QUIFATEX S./FABIAN CORONEL	9	0	3.62	3.94	N	S					5319	
12	Cosffa Sur	1	Super SuperN030000213	78621047906	CREMA AMARETTO	750 CC	J	CLUB DEL BUEN BEBER BUENVN S.A.	6	0	5.62	0	S	S					1668	
13	Cosffa Sur	1	Super SuperN030000212	78621047906	CREMA MENTA	750 CC	J	CLUB DEL BUEN BEBER BUENVN S.A.	6	0	6.06	0	S	S					1675	
14	Cosffa Sur	1	Super SuperN030000211	78621047906	CREMA TRIPLE SEC	750 CC	J	CLUB DEL BUEN BEBER BUENVN S.A.	6	0	5.97	0	S	S					1662	
15	Cosffa Sur	1	Super Super26846052	78610104535	DON DIEGO,JAMON SERRA	200886	J	ELABORADOS CARNICOS S.A ECARNI	2	0	4.21	3.26	N	S					5306	
16	Cosffa Sur	1	Super Super2081000499	03980000868	ENERG ,RECARGABLE AA	300865	J	EVEREADY ECUADOR C.A.	54	0	8.04	6.99	N	S					8688	
17	Cosffa Sur	1	Super SuperB011800074	03980003408	ENERGIZER , PILA DE LITIO	300865	J	EVEREADY ECUADOR C.A.	9	0	4.25	4.48	N	S					4083	
18	Cosffa Sur	1	Super Super20810000309	03980009909	ENERGIZER , PILAS AAA	4300865	J	EVEREADY ECUADOR C.A.	184	0	2.7	2.32	N	S						
19	Cosffa Sur	1	Super SuperB0118000068	03980001638	ENERGIZER ,RECARGABLE	300865	J	EVEREADY ECUADOR C.A.	24	0	13.84	12.59	N	S					RENHISEPS	
20	Cosffa Sur	1	Super SuperJ070060001	78610486902	FAVORITA ,A X30JND.	300401	J	LA FABRIL S. CARLOS GONZALEZ	252	0	1.66	0.93	N	S					9225	
21	Cosffa Sur	1	Super SuperE010003142	78611523028	FUADOR HAR 125ML.	(EXTRA FUERTE)	J	OTELO & FAELUIS ALBERT GARZOZI BU	2	0	2.11	0	N	S					2861	
22	Cosffa Sur	1	Super SuperL000111949	78610486380	JOLLY GLAMOUR TRIPACK	JABON	J	LA FABRIL S. CARLOS GONZALEZ	1	0	0.79	0	N	S					8012	
23	Cosffa Sur	1	Super SuperJ070002103	84108600144	LA ESPAÑOLA ,ACETE DE OLIVA ,EXTR	J	DIEBAL CIA.LTDA.	5	0	4.66	0	N	S					4477		
24	Cosffa Sur	1	Super SuperN020200047	60048101900	LAMBRUSCO ,VINO ROSE	J	CLUB DEL BUEN BEBER BUENVN S.A.	2	0	6.32	0	S	S					1063		
25	Cosffa Sur	1	Super SuperL000108265	78910109743	LISTERINE ZERO 12X250ML	J	JOHNSON & GUSTAVO AIMOLINA RIOS	26	0	2.38	0	N	S					4329		
26	Cosffa Sur	1	Super SuperL000108266	78910109743	LISTERINE ZERO 12X500ML	J	JOHNSON & GUSTAVO AIMOLINA RIOS	25	0	4.41	0	N	S					4336		
27	Cosffa Sur	1	Super Super2070201014	78610182300	LOS ANDES ,AJI 90GRS.	5674	J	PRODUCTOS MIGUEL PEÑA VALLE	31	0	0.58	0.56	N	S						
28	Cosffa Sur	1	Super SuperE010005070	77023054752	LUBRIGERM , CREMA AVE	200933	J	JOHNSON & GUSTAVO AIMOLINA RIOS	1	0	2.03	1.34	S	S						
29	Cosffa Sur	1	Super SuperJ050101027	78610544009	M8M ,PLAIN 3 UNO	S	200933	J	QUIFATEX S./FABIAN CORONEL	9	0	2.56	2.02	N	S					0801
30	Cosffa Sur	1	Super SuperJ090009004	77024090111	MANITOBA ,MANI CON PA	200933	J	QUIFATEX S./FABIAN CORONEL	117	0	0.41	0.31	N	S						
31	Cosffa Sur	1	Super SuperL010007095	78610275436	MARTER ,GUANTES ESXA	200857	J	ALARCON NOBOA EDUARDO	19	0	1.18	0.62	N	S					5803	
32	Cosffa Sur	1	Super SuperG010000021	78610275435	MARTER ,GUANTES ESXAMINACION M	11J	J	ALARCON NOBOA EDUARDO	3	0	8.32	0	N	S					9528	
33	Cosffa Sur	1	Super SuperG010000023	78610275335	MARTER ,GUANTES ESXAMINACION NIT	J	J	ALARCON NOBOA EDUARDO	11	0	10.24	0	N	S					5527	
34	Cosffa Sur	1	Super SuperJ120004006	78610559004	NUTRILECHE ENTERA 100G	201707	J	LACTEOS SAN ANTONIO C.A.	374	0	0.88	0.64	N	S						
35	Cosffa Sur	1	Super SuperG000000098	75010339566	PEDIALYTE , CEREZA , S	200933	J	QUIFATEX S./FABIAN CORONEL	2	0	2.33	2.08	N	S						

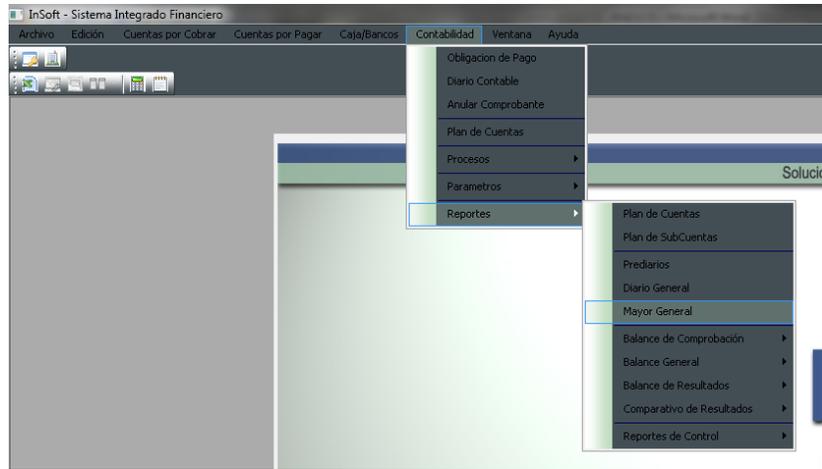
Fuente: COSSFA S.A.

Anexo No. 9

Reporte del sistema Insoft

Fuente: COSSFA S.A.

Ingresa en la venta principal el usuario y clave asignado.



Fuente: COSSFA S.A.

Contabilidad – Reportes – Mayor General

 A screenshot of the InSoft - Sistema Integrado Financiero interface showing the 'Mayor General' report configuration. The 'Tipo' is set to 'Por Cuenta', 'Acumulado' is checked, and the date range is from 30/11/2012 to 30/11/2012. The account selected is '1133010101 INVENTARIO PRODUCT'. The report is set to 'Resumido'. Below the configuration is a table with the following data:

PROCESO DE CONTABILIDAD		Sección No: 1			
MAYOR GENERAL		Documento No. 1			
RUC: 1752207473001		Impreso por: aparellano1	Fecha de Impresión: 05/12/2012 15:54		
Telfs.: (593-2) 02330033 - 023301771 Fax: (593-2) 2 E-mail: www.cossfa.com		AV. DE LA PRENSA N° 3555 Y CARLOS QUINTO			
		Desde: 30/11/2012 Hasta: 30/11/2012			
Cuenta	Saldo Inicial	Debito	Credito	Saldo Deudor	Saldo Acreedor
1133010101 INVENTARIO PRODUCTOS TERMINAD	5.015,381.34	448,353.39	534,244.07	4,929,490.66	
TOTAL GENERAL:		448,353.39	534,244.07	4,929,490.66	0.00

Fuente: COSSFA S.A.

Ingresar el rango de fechas del reporte requerido y se escoge la cuenta contable.

Se verifica que el saldo en libro sea igual al reporte consolidado del modulo inventarios.

Anexo No. 10

Reporte de Toma Física

Los reportes de Toma Física se pueden emitir del sistema una vez al año, dando como resultado la siguiente información:

RESUMEN GENERAL TFI 2011 PARA REGISTRO DE BALANCES.

Suma de Costeado Rótulos de fila	Rótulos de columna			Total general	JUSTIFICATIVO	AJUSTE	TOTAL FALTANT	TOTAL SOBRANTE	TOTAL BAJA
	FALTANTE	IGUAL	SOBRANTE						
Cossfa Sur	-49594.28	0	24937.71	-24656.57	-	-	(49,594.28)	24,937.71	(24,656.57)
Cuenca Bellavista	-12759.98	0	2012.04	-10747.94	6,601.19	33.92	(6,158.79)	2,012.04	(4,146.75)
El Coca	-63285.04	0	8918.87	-54366.17	19,397.65	2,743.74	(43,887.39)	8,918.87	(34,968.52)
El Oro	-9139.92	0	1059.16	-8080.76	872.86	1,059.96	(8,267.07)	1,059.16	(7,207.91)
Guayas	-233035.64	0	220577.74	-12457.90	1,553.00	5,582.12	(231,482.64)	220,577.74	(10,904.90)
La Balvina	-12217.25	0	1900.73	-10316.53	4,260.60	-	(7,956.65)	1,900.73	(6,055.93)
La Comandancia	-259.50	0	332.14	72.64	139.26	-	(120.24)	332.14	211.90
Latacunga	-13479.79	0	3105.89	-10373.91	1,833.19	1,192.11	(11,646.60)	3,105.89	(8,540.72)
Loja	-3426.69	0	796.94	-2629.75	-	121.01	(3,426.69)	796.94	(2,629.75)
Machachi	-8805.76	0	483.31	-8322.45	-	-	(8,805.76)	483.31	(8,322.45)
MATRIZ	-240793.60	0	104130.94	-136662.66	54,784.33	2,650.59	(186,009.27)	104,130.94	(81,878.33)
Pastaza	-17426.24	0	1581.74	-15844.50	96.62	-	(17,329.62)	1,581.74	(15,747.88)
Portoviejo	-243.72	0	12.06	-231.66	-	-	(243.72)	12.06	(231.66)
Riobamba	-37286.26	0	25172.83	-12113.43	1,026.70	10,403.37	(36,259.56)	25,172.83	(11,086.73)
Total general	-701753.68	0	395022.09	-306731.59	90,565.40	23,786.82	(611,188.28)	395,022.09	(216,166.19)

Fuente: COSSFA S.A.

Anexo No. 11

Política de contratación de personal

1. El Personal contratado debe cumplir con el perfil profesional solicitado en cada puesto.
2. El remplazo de una vacante debe ser cubierta máximo 8 días posteriores a la renuncia del anterior colaborador.
3. En los puestos vacantes se debe realizar un concurso interno como primer recurso, posterior a eso se puede realizar un requerimiento externo.
4. Deben existir mínimo tres aspirantes a un puesto para la selección del personal. En el caso existir el numero requerido de personas en un máximo de 15 días, se realizará la selección con los aspirantes que aplicaron.
5. Se debe indicar en los contratos nuevos que pasado los 3 meses de prueba, la empresa podrá otorgar cursos de capacitación al personal, los cuales serán descontados al empleado si no permanece mínimo 6 meses posteriores de finalizada la capacitación.
6. Se realizará una revisión anual de los mejoramientos en el perfil profesional de cada empleado, con los cuales se analizará un incremento de sueldo, beneficios o mejoramiento de su cargo actual.

Anexo No. 12

Programa de charlas de incentivación

- Se realizará bimensualmente charlas de capacitación durante 20 minutos a todo el personal, organizado por el departamento de Talento Humano según el siguiente cronograma:

No.	Tema	Fecha	Hora	Capacitador	Integrantes	Lugar
1	Motivación en el empleo	7 de enero 2013	8:00 a 8:20	Jessica Torres Trabajadora Social	Personal administrativo y operativo	Auditorio
2	Satisfacción laboral	4 de marzo 2013	8:00 a 8:20	Jessica Torres Trabajadora Social	Personal administrativo y operativo	Auditorio
3	Relaciones interpersonales	6 de mayo 2013	8:00 a 8:20	Jessica Torres Trabajadora Social	Personal administrativo y operativo	Auditorio
4	Clima Organizacional	1 de julio 2013	8:00 a 8:20	Jessica Torres Trabajadora Social	Personal administrativo y operativo	Auditorio
5	Liderazgo	2 de septiembre 2013	8:00 a 8:20	Jessica Torres Trabajadora Social	Personal administrativo y operativo	Auditorio
6	Trabajo en equipo	4 de noviembre 2013	8:00 a 8:20	Jessica Torres Trabajadora Social	Personal administrativo y operativo	Auditorio

- Semestralmente se solicitará el apoyo de personal especializado para realizar charlas de motivación al personal. Se realizará con la Fundación Manantial de Vida en los siguientes temas:

Inteligencia Emocional y Liderazgo

Risoterapia

- Se colocará permanentemente información en las carteleras de la institución de logros obtenidos por el personal, mensajes motivacionales y de información de interés para todos los trabajadores.

Anexo No. 13

Listado de incentivos a los trabajadores

- Bonos de supermercado
- Capacitación gratuita
- Mejoramiento profesional
- Incremento de sueldos
- Bonos por responsabilidad
- Días de descanso
- Celebración de los cumpleaños
- Celebración de fechas especiales (San Valentín, Día de la Madre, Día del Padre, Día del Trabajador, Navidad, Fin de Año)

Anexo No. 14

Contratos de confidencialidad

CONTRATO DE CONFIDENCIALIDAD

Contrato de confidencialidad que celebran por una parte _____ representada por _____ y por la otra parte _____ al tenor de las declaraciones y cláusulas siguientes:

DECLARACIONES

Declara la Empresa _____, por conducto de su representante:

- Que es una sociedad mercantil debidamente constituida, como consta en la escritura pública

_____, otorgada ante _____, Notario de _____.

- Que es su voluntad obligarse en los términos de éste contrato.

Declara el Comprador, por medio de:

- Que es su voluntad obligarse en los términos de éste contrato.

Declaran las partes, por conducto de sus representantes:

1. Que han decidido transmitirse mutuamente cierta información confidencial, propiedad de cada una de ellas, relacionada con tecnologías, planes de negocios internos, y otros tipos, a la que en lo sucesivo se le denominará “Información Confidencial”, relativa a _____
2. Que cualquiera de ellas, en virtud de la naturaleza de éste contrato, podrá constituirse como parte receptora o parte divulgante.
3. Que se reconocen mutuamente la personalidad con la que comparecen a celebrar el presente convenio y manifiestan su libre voluntad para obligarse en los términos de las siguientes:

CLAUSULAS

PRIMERA. Las partes se obligan a no divulgar a terceras partes, la “Información Confidencial”, que reciban de la otra, y a darle a dicha información el mismo tratamiento que le darían a la información confidencial de su propiedad.

Para efectos del presente convenio “Información Confidencial” comprende toda la información divulgada por cualquiera de las partes ya sea en forma oral, visual, escrita, grabada en medios magnéticos o en cualquier otra forma tangible y que se encuentre claramente marcada como tal al ser entregada a la parte receptora.

SEGUNDA. La parte receptora se obliga a mantener de manera confidencial la “Información Confidencial” que reciba de la parte divulgante y a no darla a una tercera parte diferente de sus abogados y asesores que tengan la necesidad de conocer dicha información para los propósitos autorizados en la Cláusula Sexta de éste convenio, y quienes deberán estar de acuerdo en mantener de manera confidencial dicha información.

TERCERA. La parte receptora se obliga a no divulgar la “Información Confidencial” a terceros, sin el previo consentimiento por escrito de la parte divulgante.

CUARTA. La parte receptora se obliga a tomar las precauciones necesarias y apropiadas para mantener como confidencial la “Información Confidencial” propiedad de la otra parte, incluyendo, mas no limitando, el informar a sus empleados que la manejen, que dicha información es confidencial y que no deberá ser divulgada a terceras partes.

QUINTA. La parte receptora está de acuerdo en que la “Información Confidencial” que reciba de la otra parte es y seguirá siendo propiedad de ésta última, a usar dicha información únicamente de la manera y para los propósitos autorizados en la Cláusula Sexta de este contrato y que este instrumento no otorga, de manera expresa o implícita, derecho intelectual o de propiedad alguno, incluyendo, mas no limitando,

Licencias de uso respecto de la “Información Confidencial”

SEXTA. Las partes convienen que en caso que la parte receptora incumpla parcial o totalmente con las obligaciones a su cargo derivadas del presente contrato, la parte receptora será responsable de los daños y perjuicios que dicho incumplimiento llegase a ocasionar a la parte divulgante.

SEPTIMA. No obstante lo dispuesto en contrario en este convenio ninguna parte tendrá obligación de mantener como confidencial cualquier información:

1. Que previa a su divulgación fuese conocida por la parte receptora, libre de cualquier obligación de mantenerla confidencial, según se evidencie por documentación en su posesión;
2. Que sea desarrollada o elaborada de manera independiente por o de parte del receptor o legalmente recibida, libre de restricciones, de otra fuente con derecho a divulgarla;

3. Que sea o llegue a ser del dominio público, sin mediar incumplimiento de este convenio por laparte receptora; y
4. Que se reciba de un tercero sin que esa divulgación quebrante o viole una obligación deconfidencialidad.

OCTAVA. La vigencia del presente convenio será indefinida y permanecerá vigente mientras existarelación laboral entre ambas partes.

NOVENA.En los 7 días hábiles siguientes a la fecha de terminación del presente convenio o, ensu caso, de su prórroga, toda la “Información Confidencial” transmitida de manera escrita, grabada en unmedio magnético o de otra forma tangible, a la parte receptora por la divulgante, deberá ser devuelta a laparte divulgante o, en su caso, destruida en presencia de un representante autorizado de la partedivulgante, a elección de la parte divulgante.

En caso de que la parte receptora no cumpla con la devolución o la destrucción en presencia de unrepresentante autorizado de la parte divulgarse en el plazo establecido en la presente Cláusula, laparte receptora, se hará acreedora a la Pena Convencional establecida en la Cláusula Sexta del presenteContrato.

DECIMA.Las obligaciones establecidas en éste convenio para la parte receptora, respecto ala confidencialidad, de la “Información Confidencial” y al uso de la misma, prevalecerán a laterminación de este instrumento, por un periodo de por lo menos 2 (dos) años a partir de dichaterminación.

DECIMO PRIMERA.Este convenio constituye el acuerdo total entre las partes respecto a dichainformación confidencial y substituye a cualquier otro entendimiento previo, oral o escrito, que hayaexistido entre las partes.

DECIMO SEGUNDA.Ninguna de las partes podrá ceder sus derechos y obligaciones derivados del presente Contrato.

DECIMO TERCERA.Este convenio solamente podrá ser modificado mediante consentimiento de laspartes, otorgado por escrito.

DECIMO CUARTA. Para la interpretación y cumplimiento del presente contrato, las partes se someten a la jurisdicción de las leyes y tribunales de _____, renunciando desde ahora a cualquier otro fuero que pudiera corresponderles por razón de sus domicilios presentes o futuros o por cualquier otra causa, señalando desde este momento como sus domicilios legales los siguientes:

Enteradas las partes del contenido y alcance del presente contrato, lo firman a fecha

Firma

Fuente: www.modelocontrato.net.

Anexo No. 15

Presupuestos de compra

Producto: Dulac's, Yogurt Durazno, 4 lt.

Punto de Venta: Matriz

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Presupuesto de Ventas (unid)	30	30	30	32	32	32
(+) Inv. Final deseado (unidades)	15	15	15	15	15	15
(-) Inv. Inicial deseado (unidades)	0	15	15	15	15	15
(=) Compras requeridas	45	30	30	32	32	32
(*) Precio por unidad	3.98	3.98	3.98	3.98	3.98	3.98
(=) Total Compras (dólares)	179.10	119.40	119.40	127.36	127.36	127.36

Fuente: COSSFA S.A.

Elaborado por: Verónica Castellanos

Anexo No. 16

Presupuesto de pérdidas de inventario

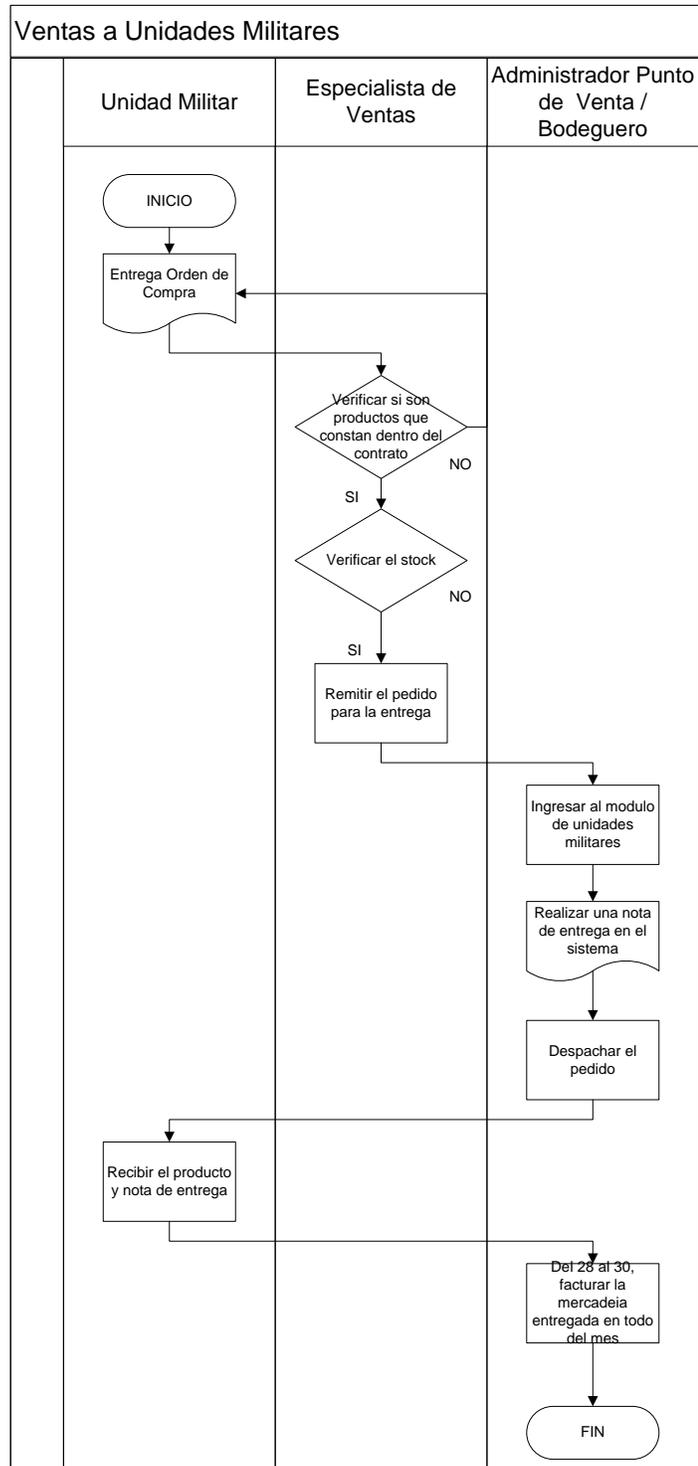
SUCURSAL	PERDIDA 2011	VARIACION	PROVISION 2012	MENSUAL
MATRIZ	68,321.44	0%	68,321.44	5,693.45
SUR	29,234.28	0%	29,234.28	2,436.19
GUAYAS	12,242.73	-91%	1,119.51	93.29
COCA	43,054.82	-58%	18,104.21	1,508.68
RIOBAMBA	13,486.95	2%	13,697.85	1,141.49
LATACUNGA	10,863.08	0%	10,863.08	905.26
PASTAZA	16,206.00	0%	16,206.00	1,350.50
CUENCA	5,072.63	-57%	2,185.78	182.15
LOJA	2,298.87	-57%	995.21	82.93
MACHALA	8,768.39	-19%	7,128.64	594.05
MACHACHI	10,124.22	0%	10,124.22	843.68
BALVINA	7,367.00	0%	7,367.00	613.92
PORTOVIEJO	281.81	0%	281.81	23.48
COMANDANCIA	-	0%	246.04	20.50
TOTAL	227,322.21		185,875.06	15,489.59

Fuente: COSSFA S.A.

Elaborado por: Verónica Castellanos

Anexo No. 17

Proceso de unidades militares



Elaborado por: Verónica Castellanos

Anexo No. 18

Sistema de marcación de productos

MARCA	SIGNIFICADO
	Producto a caducar en más de una año.
	Producto a caducar en un mes
	Producto a caducar en 20 días
	Producto a caducar en 7 días
	Producto caducado

Elaborado por: Verónica Castellanos

Se colocará etiquetas en un lugar visible del empaque de la mercadería a su ingreso a Bodega para identificar de mejor manera la caducidad del producto.

Anexo No. 19

Costos de distribución

PUNTO DE VENTA	TRANSPORTE INTERNO	TRANSPORTE EXTERNO
Machachi	80.00	120.00
Machala	350.00	400.00
Guayas	250.00	300.00
Cuenca	380.00	400.00
Loja	480.00	550.00
Pastaza	280.00	300.00
Riobamba	250.00	250.00
Latacunga	200.00	230.00
El Coca	480.00	550.00
Portoviejo	350.00	350.00
Magdalena	30.00	40.00
Recoleta	20.00	40.00

Fuente: COSSFA S.A.

Elaborado por: Verónica Castellanos

Anexo No. 20

Cronogramas de entrega.

PLAN DE DESPACHOS Y ENTREGAS A PUNTOS DE VENTA 2.012								
N° DE ABASTECIMIENTO 2012	STATUS	ITEM	PUNTO DE VENTA	FECHA PREPARACION DESPACHO DE PEDIDO	FECHA DE ENTREGA PLANIFICADA	SEMANA	PUNTO DE DISTRIBUCION	
1	OK	1	COCA	Saturday, January 07, 2012	Monday, January 09, 2012	SEMANA UNO	CD-NORTE	
	OK	2	PASTAZA	Monday, January 09, 2012	Tuesday, January 10, 2012			
	OK	3	GUAYAQUIL	Tuesday, January 10, 2012	Wednesday, January 11, 2012			
	OK	4	PORTOVIEJO	Wednesday, January 11, 2012	Thursday, January 12, 2012			
	TRATAMIENTO NOVEDADES					Friday, January 13, 2012		
						Saturday, January 14, 2012		
	OK	5	LOJA	Saturday, January 14, 2012	Monday, January 16, 2012	SEMANA DOS	CD-NORTE	
	OK	6	MACHALA	Monday, January 16, 2012	Tuesday, January 17, 2012			
	OK	7	CUENCA	Tuesday, January 17, 2012	Wednesday, January 18, 2012			
	OK	8	RIOBAMBA	Wednesday, January 18, 2012	Thursday, January 19, 2012			
	TRATAMIENTO NOVEDADES					Friday, January 20, 2012		
						Saturday, January 21, 2012		
OK	9	LATACUNGA	Saturday, January 07, 2012	Monday, January 09, 2012	SEMANA UNO	CD-SUR		
OK	10	MACHACHI	Monday, January 09, 2012	Tuesday, January 10, 2012				
OK	11	COMANDANCIA	Tuesday, January 10, 2012	Wednesday, January 11, 2012				
OK	12	BALVINA	Wednesday, January 11, 2012	Thursday, January 12, 2012				
TRATAMIENTO NOVEDADES					Friday, January 13, 2012			
					Saturday, January 14, 2012			
2	OK	1	COCA	Saturday, January 21, 2012	Monday, January 23, 2012	SEMANA UNO	CD-NORTE	
	OK	2	PASTAZA	Monday, January 23, 2012	Tuesday, January 24, 2012			
	OK	3	GUAYAQUIL	Tuesday, January 24, 2012	Wednesday, January 25, 2012			
	OK	4	PORTOVIEJO	Wednesday, January 25, 2012	Thursday, January 26, 2012			
	TRATAMIENTO NOVEDADES					Friday, January 27, 2012		
						Saturday, January 28, 2012		
	OK	5	LOJA	Saturday, January 28, 2012	Monday, January 30, 2012	SEMANA DOS	CD-NORTE	
	OK	6	MACHALA	Monday, January 30, 2012	Tuesday, January 31, 2012			
	OK	7	CUENCA	Tuesday, January 31, 2012	Wednesday, February 01, 2012			
	OK	8	RIOBAMBA	Wednesday, February 01, 2012	Thursday, February 02, 2012			
	TRATAMIENTO NOVEDADES					Friday, February 03, 2012		
						Saturday, February 04, 2012		
OK	9	LATACUNGA	Monday, January 23, 2012	Tuesday, January 24, 2012	SEMANA UNO	CD-SUR		
OK	10	MACHACHI	Wednesday, January 25, 2012	Thursday, January 26, 2012				
TRATAMIENTO NOVEDADES					Friday, January 27, 2012			
					Saturday, January 28, 2012			
OK	11	COMANDANCIA	Monday, January 30, 2012	Tuesday, January 31, 2012	SEMANA DOS	CD-SUR		
OK	12	BALVINA	Wednesday, February 01, 2012	Thursday, February 02, 2012				
TRATAMIENTO NOVEDADES					Friday, February 03, 2012			
					Saturday, February 04, 2012			
3	OK	1	COCA	Saturday, February 04, 2012	Monday, February 06, 2012	SEMANA UNO	CD-NORTE	
	OK	2	PASTAZA	Monday, February 06, 2012	Tuesday, February 07, 2012			
	OK	3	GUAYAQUIL	Tuesday, February 07, 2012	Wednesday, February 08, 2012			
	OK	4	PORTOVIEJO	Wednesday, February 08, 2012	Thursday, February 09, 2012			
	TRATAMIENTO NOVEDADES					Friday, February 10, 2012		
						Saturday, February 11, 2012		
	OK	5	LOJA	Saturday, February 11, 2012	Monday, February 13, 2012	SEMANA DOS	CD-NORTE	
	OK	6	MACHALA	Monday, February 13, 2012	Tuesday, February 14, 2012			
	OK	7	CUENCA	Tuesday, February 14, 2012	Wednesday, February 15, 2012			
	OK	8	RIOBAMBA	Wednesday, February 15, 2012	Thursday, February 16, 2012			
	TRATAMIENTO NOVEDADES					Friday, February 17, 2012		
						Saturday, February 18, 2012		
OK	9	LATACUNGA	Monday, February 06, 2012	Tuesday, February 07, 2012	SEMANA UNO	CD-SUR		
OK	10	MACHACHI	Wednesday, February 08, 2012	Thursday, February 09, 2012				
TRATAMIENTO NOVEDADES					Friday, February 10, 2012			
					Saturday, February 11, 2012			
OK	11	COMANDANCIA	Monday, February 13, 2012	Tuesday, February 14, 2012	SEMANA DOS	CD-SUR		
OK	12	BALVINA	Wednesday, February 15, 2012	Thursday, February 16, 2012				
TRATAMIENTO NOVEDADES					Friday, February 17, 2012			
					Saturday, February 18, 2012			
4	OK	1	COCA	Saturday, February 18, 2012	Monday, February 20, 2012	SEMANA UNO	CD-NORTE	
	OK	2	PASTAZA	Monday, February 20, 2012	Tuesday, February 21, 2012			
	OK	3	GUAYAQUIL	Tuesday, February 21, 2012	Wednesday, February 22, 2012			
	OK	4	PORTOVIEJO	Wednesday, February 22, 2012	Thursday, February 23, 2012			
	TRATAMIENTO NOVEDADES					Friday, February 24, 2012		
						Saturday, February 25, 2012		
	OK	5	LOJA	Saturday, February 25, 2012	Monday, February 27, 2012	SEMANA DOS	CD-NORTE	
	OK	6	MACHALA	Monday, February 27, 2012	Tuesday, February 28, 2012			
	OK	7	CUENCA	Tuesday, February 28, 2012	Wednesday, February 29, 2012			
	OK	8	RIOBAMBA	Wednesday, February 29, 2012	Thursday, March 01, 2012			
	TRATAMIENTO NOVEDADES					Friday, March 02, 2012		
						Saturday, March 03, 2012		
OK	9	LATACUNGA	Monday, February 20, 2012	Tuesday, February 21, 2012	SEMANA UNO	CD-SUR		
OK	10	MACHACHI	Wednesday, February 22, 2012	Thursday, February 23, 2012				
TRATAMIENTO NOVEDADES					Friday, February 24, 2012			
					Saturday, February 25, 2012			
OK	11	COMANDANCIA	Monday, February 27, 2012	Tuesday, February 28, 2012	SEMANA DOS	CD-SUR		
OK	12	BALVINA	Wednesday, February 29, 2012	Thursday, March 01, 2012				
TRATAMIENTO NOVEDADES					Friday, March 02, 2012			
					Saturday, March 03, 2012			

Fuente: COSSFA S.A.

Anexo No. 21

Kardex

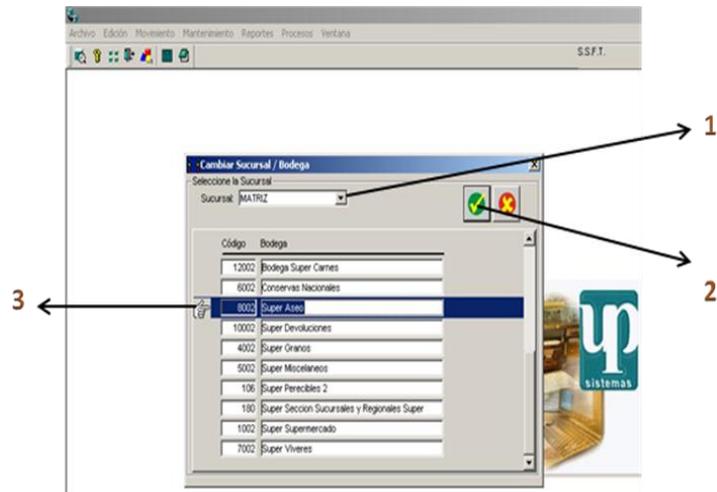
Para acceder al Kardex se ingresa al Módulo de Inventarios



Fuente: COSSFA S.A.

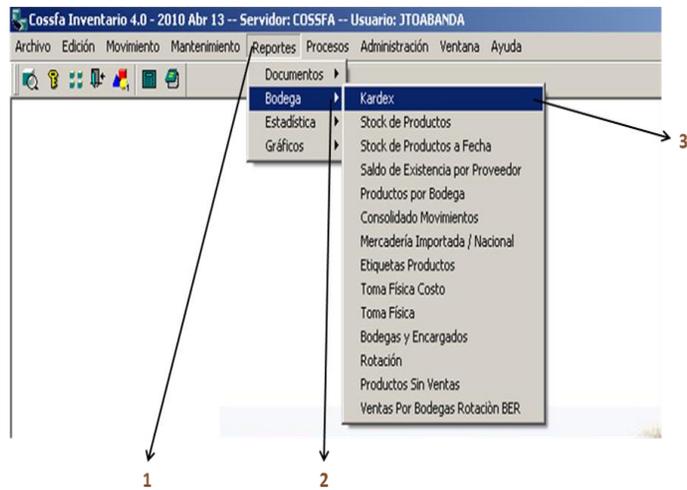
Verificar o registrar los siguientes datos:

1. Empresa: COSSFA S.A. COMISARIATOS
2. Sucursal: Matriz, en el caso que se trabaje desde este punto de venta (en este campo será seleccionada la sucursal según desde donde se trabajará).
3. Año: Seleccionamos el año actual
4. Usuario: Nominativo asignado por el departamento de sistemas al responsable (siempre y cuando esta persona este registrado en el sistema como usuario autorizado)
5. Clave: clave personal de acceso (esta clave inicialmente es asignada por el departamento de sistemas, la misma que debe ser modificada por seguridad). Esta clave es personal e intransferible a otra persona, cada usuario es responsable de cuidar la misma.

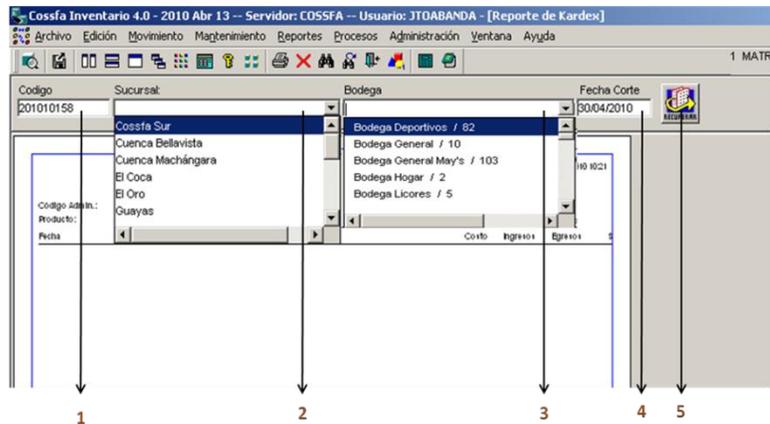


Fuente: COSSFA S.A.

1. Sucursal: selecciona la sucursal
2. Selecciona la bodega
3. Dar enter o un clic en el icono de color verde con amarillo, para ingresar.



Fuente: COSSFA S.A.



Fuente: COSSFA S.A.

1. Código: En este recuadro digitar el código de barras o el código administrativo.
2. Sucursal: seleccionamos la sucursal en donde deseamos verificarlos movimientos.
3. Bodega: Seleccionamos la bodega en donde buscarla información.
4. Fecha corte: en fecha de corte se puede dejar con la que da el sistema ya que es la actual, pero si deseamos obtener la información hasta una fecha anterior, puede ser modificada.

Fecha	Usr.	Bodega	Concepto	Costo	Ingresos	Egresos	Saldo T. Cost.
28/11/2009 14:46:45	OCRUZ	10	Ingreso por Compra No. 360	178,0800	17,000	0,000	17,000 3,027,36
05/12/2009 16:15:06	GARALUZ	10	Transferencia Env (egreso) No. 28 Tk. 22 S. 1 B. 48	178,0800	0,000	1,000	16,000 178,08
07/12/2009 14:57:00	XMENDEZ	10	Transferencia Env (egreso) No. 32 Tk. 1 S. 1 B. 180	178,0800	0,000	3,000	13,000 534,24
11/12/2009 14:52:25	LPAREDES	10	Transferencia Env (egreso) No. 35 Tk. 1 S. 1 B. 10	178,0800	0,000	1,000	12,000 178,08
15/02/2010 14:02:09	XMENDEZ	10	Transferencia Env (egreso) No. 60 Tk. 16 S. 1 B. 159	178,0800	0,000	1,000	11,000 178,08
02/03/2010 10:42:07	XMENDEZ	10	Transferencia Env (egreso) No. 67 Tk. 23 S. 1 B. 159	178,0800	0,000	2,000	9,000 356,16
08/03/2010 16:17:03	XMENDEZ	10	Transferencia Env (egreso) No. 69 Tk. 25 S. 1 B. 159	178,0800	0,000	2,000	7,000 356,16
21/04/2010 18:21:44	CCAMBISACA	10	Transferencia Env (egreso) No. 78 Tk. 30 S. 1 B. 159	178,0800	0,000	1,000	6,000 178,08
26/04/2010 11:27:35	CCAMBISACA	10	Transferencia Env (egreso) No. 90 Tk. 33 S. 1 B. 159	178,0800	0,000	1,000	5,000 178,08
27/04/2010 13:23:55	MOHARO	10	Transferencia Env (ingreso) No. 10 Tk. 2 S. 51 B. 112	178,0800	1,000	0,000	6,000 178,08
27/04/2010 16:10:50	CCAMBISACA	10	Transferencia Env (egreso) No. 96 Tk. 35 S. 1 B. 159	178,0800	0,000	1,000	5,000 178,08
28/04/2010 12:05:47	MOHARO	10	Transferencia Env (ingreso) No. 35 Tk. 2 S. 51 B. 111	178,0800	1,000	0,000	6,000 178,08
28/04/2010 17:12:13	JTOABANDA	10	Transferencia Env (egreso) No. 103 Tk. 3 S. 1 B. 10002	178,0800	0,000	1,000	5,000 178,08
Total				178,0800	17,000	14,000	5,000

Fuente: COSSFA S.A.

A continuación se detalla cada registro del reporte Kardex:

1. Kardex Regional: es el punto de venta y la bodega en dónde se verifica los movimientos de un producto.
2. Se visualiza el código administrativo para registro interno
3. En este punto se visualiza el nombre del producto
4. Se puede observar el código de barras, que viene impreso en el producto.
5. Fecha que se genera el reporte kardex
6. Fecha de corte que seleccionamos en la ventana anterior
7. Refleja el stock actual en bodega o almacén
8. Refleja el stock inicial, es decir el stock con el iniciamos operaciones esa bodega o almacén
9. Fecha y hora que se genero el movimiento de un producto.
10. Usuario responsable de realizar el movimiento del producto.
11. Código de la bodega en la que estamos verificando el kardex de un producto.
12. Motivo del movimiento de inventario como por ejemplo, transferencia, compra, devolución, ajuste de inventario.
13. Ingreso o un egreso del producto.
14. Número de documento con el que se realizo el movimiento del producto, como por ejemplo, número de transferencia, número de factura con la que se ingreso, número de nota de devolución.

15. Bodega o almacén de destino o la bodega o almacén de origen de tal movimiento.
16. Costo del producto
17. Cuando son ingresos, reflejará la cantidad que se está ingresando a la bodega o almacén.
18. Cuando son egresos de mercadería, reflejará la cantidad que sale de la bodega o almacén.
19. Saldo del Kardex
20. Costo total del producto existente.

Anexo No. 22

Listado de distribución

Lugar de Destino: El Coca

Cod. de Barras	Producto	Cantidad
7861038602108	SAN LUIS MANJAR DE LECHE,500 G	5.00
7861039920034	DULACS,MANJAR DE LECHE, 125 G	5.00
7861038602016	SAN LUIS,Y. MORA 4 LT,S	5.00
7861039930286	DULACS,YOGURT DURAZNO,4 LT,23	13.00
7861039930248	DULACS,YOGURT MORA, 4 LT,2301	5.00
7861039930392	DULACS,YOGURT GUANABANA, 4 L	16.00
7861092142480	ALPINA,YOGURT REGENERIS DURA	1.00
7861039930279	DULACS,YOGURT FRESA,4 LT,2302	20.00
7861038601248	SAN LUIS,Y. DURAZNO 4 LT,S	4.00
7702011011206	COLOMBINA,MINIPONKY PASTELIT	25.00
7861056007725	SERVIPAN,GALLETAS SURTIDAS,30	25.00
7861056007749	SERVIPAN,GALLETAS SURTIDAS 1K	25.00
7861063500332	MODERNA ,PAN GOURMET AVENA	10.00
7861063500219	MODERNA,PAN INTEGRAL GIGANT	10.00
7861063500349	MODERNA ,PAN GOURMET MIEL/S	10.00

Fuente: COSSFA S.A.

Elaborado por: Verónica Castellanos

Anexo No. 23

Listado de productos para puntos de venta

Producto	Cossfa Sur	Cuenca Bellavista	El Coca	El Oro	Guayas	La Comandancia	Latacunga	Loja	Machachi	Matríz	Pastaza	Portoviejo	Riobamba
ACEITES	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
AFEITADORA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
ARROZ	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
AVENAS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
AVES	X	X			X					X			X
AZUCAR	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CAFES	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CAMARAS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CAMISAS/CAMISETAS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CARAMELOS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CARNES	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CEPILLOS DENTALES	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CERAS DE PISO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CEREALES	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CHALECOS								X		X			
CHOCOLATE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CHOCOLATES	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CINTURONES	X	X	X		X	X		X	X	X	X		X
COCINA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CREMAS DE LECHE	X	X								X			
DETERGENTES	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
DVD'S	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
ESENCIAS	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X
FLORES	X									X			
FREJOL	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Fritos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
GRANIZADO	X						X			X			
JABON	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
JAMON	X									X			
LECHE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
LECHES FUNDA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
LENTEJA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
LICUADORAS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
MAIZ	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
MEDIAS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
MERMELADAS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
PANTALONES	X	X	X	X	X		X	X		X	X		X
PELOTAS							X						
POLLO	X	X	X		X		X	X	X	X	X		X
SACOS	X	X			X	X	X	X	X	X			X
SAL	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
SHAMPOO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: COSSFA S.A.

Elaborado por: Verónica Castellanos

Anexo No. 24

Listado de seguridades en puntos de venta

- Puerta Lanford
- Antenas de seguridad
- Pines de seguridad
- Cámaras de video (al menos una)
- Cerramientos metálicos en ventanas
- Guardias de Seguridad (Matriz y Sur)
- Sensores de Movimiento
- Respuesta armar del monitoreo de la empresa de seguridad
- Botones de Pánico (Asalto e Incendio)
- Extinguidores
- Sensores de humo
- Luces estroboscópicas
- Salidas de emergencia
- Botiquín de primeros auxilios

Anexo No. 25

Listado de cantidades máximas y mínimas por línea de producto

Categoría	Stock Mínimo	Stock Máximo
ACCESORIOS CABALLEROS	20	50
ACCESORIOS DAMAS	30	100
ACCESORIOS DEPORTIVOS	5	20
ACCESORIOS MEDICOS	10	70
ACCESORIOS NIÑO / NIÑA	10	70
AGUA	2,000	15,000
AIRES ACONDICIONADOS	5	10
ALIMENTOS VETERINARIOS	100	500
ASEO	10	50
BISUTERIA/JOYERIA	10	60
CALZADO	30	120
CALZADO CABALLEROS	30	120
CALZADO DAMAS	30	120
CALZADO NIÑO / NIÑA	30	120
CEREALES	2,000	15,000
COCINAS	10	60
COCINETAS	5	20
COMPUTADORAS	20	90
CONGELADORES	3	10
CONSERVAS	2,000	15,000
CREMAS	100	500
EMBUTIDOS	50	300
ENDULZANTES	2,000	15,000
ENERGIZANTES	2,000	15,000
ENLATADOS Y FRASCOS	4,000	50,000
GASEOSAS	2,000	15,000
GOLOSINAS	4,000	50,000
GRANOS SECOS	4,000	50,000
HARINAS	4,000	50,000
HIDRATANTES	50	200
HUEVOS	2,000	10,000
JUGOS	2,000	15,000
LACTEOS	2,000	15,000
LACTEOS Y SUBPRODUCTOS	4,000	50,000
LAVADORAS	10	50

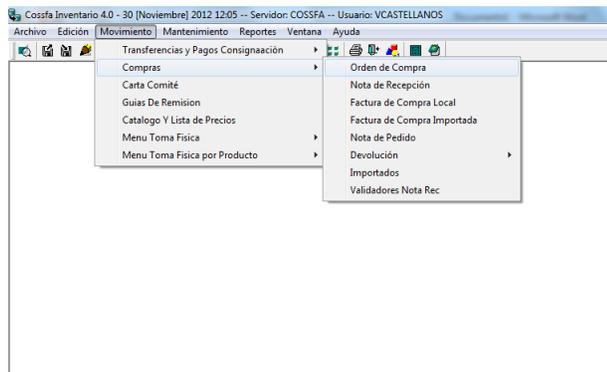
Fuente: COSSFA S.A.

Elaborado por: Verónica Castellanos

Anexo No. 26

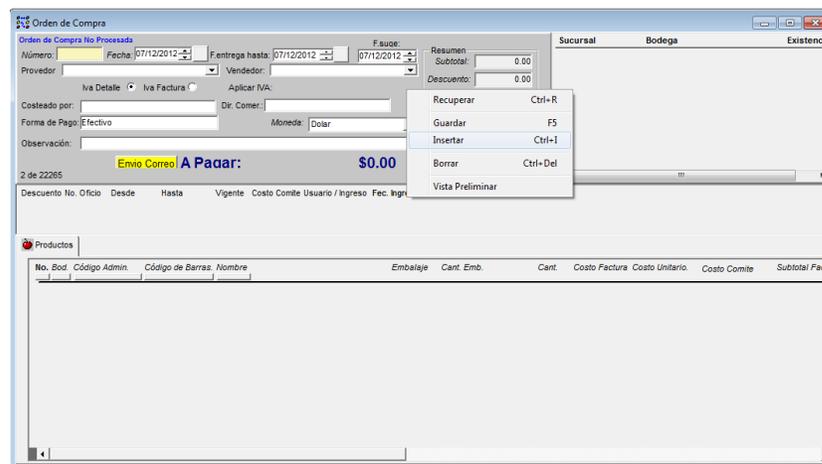
Orden de Compra

Para la elaboración de una Orden de compra se accede al Módulo de Inventarios en la siguiente ruta: Movimiento – Compras – Orden de Compra



Fuente: COSSFA S.A.

Se escoge el proveedor, la fecha de emisión de la orden de compra y fecha máxima de entrega.



Fuente: COSSFA S.A.

Nota.- si no se acepta en 48 horas o la mercadería no llega hasta la fecha establecida, la orden de compra se anula automáticamente.

Se coloca los productos que se desean comprar digitando los códigos de barras. Si un código no coincide con el proveedor el sistema arroja un error

Orden de Compra

Orden de Compra No. Proveedor: 179019857001 - PROCESADORA N. Vendedor: 28112009 - 28102009

Fecha: 03/12/2012

Resumen: Subtotal: 5,414.18
 Descuento: 0.00
 Redondeo: 0.00
 Neto: 5,414.18
 I.V.A.: 317.87
 I.R.B.R.: 0.00

Forma de Pago: Efectivo

A Pagar: \$5,731.85

No. Oficio	Desde	Hasta	Vigente	Costo Comite	Usuario / Ingreso	Fec. Ingreso	Usuario / Invalido	Fec. Invalido
1 de 22385								

No. Buf.	Código Admin.	Código de Barras	Nombre	Embalaje	Cant. Emb.	Cant.	Costo Factura	Costo Unitario	Costo Comite	Subtotal Fa.
1	R01307024	FM100227927	FRITZ PREMIUM REBANADO 200 GR. S	0.00	00	10 0000	1 4500	0 0000		14 500
2	D0840313	FM100228042	FRITZ SALCHICHA VENESA 200 GR. S	0.00	00	10 0000	0 9000	0 0000		9 000
3	R01307010	FM100227963	FRITZ CHORIZO INARILLERO 300 GR. S	0.00	00	10 0000	1 9400	0 0000		19 400
4	R05010300	FM100225328	FRITZ FRIDADA LISTA 500 GR	0.00	00	20 0000	4 7623	0 0000		95 246
5	R00070206	FM100228000	FRITZ JARON PECHUGA RAVO LQHTR 200 GR	0.00	00	10 0000	2 1540	0 0000		21 540
6	R01307013	FM100228040	FRITZ JARON SANDUCHERO 200 GR	0.00	00	10 0000	2 0800	0 0000		20 800
7	R01307009	FM100227958	FRITZ MORTADELA EXTRA TACO 500 GR	0.00	00	10 0000	2 1400	0 0000		21 400
8	D0840337	FM100227949	FRITZ MORTADELA EXTRA 200 GR	0.00	00	10 0000	1 2200	0 0000		12 200
9	R01307014	FM100228367	FRITZ PREMIUM SALCHICHA RANCHERA 300 GR	0.00	00	10 0000	2 3900	0 0000		23 900

Fuente: COSSFA S.A.

Al finalizar se guarda e imprime para ser legalizado por la persona que elabora y la que autoriza.

COSSFA S.A. COMISARIATOS SERVICIO SOCIAL Orden de Compra: **23350**

Proveedor: 302024 ITALIENOS CIA. LTDA. ITALIENOS Bodega: 1 Super Supermercado SUR

Teléfonos: 2860124 Formas de Pago: Efectivo

Vendedor:

Usuario N. Pedido: FLARA Fecha Nota de Pedido: 03/12/2012 15:23

Usuario Aprobado: MLOREZ Fecha Aprobación: 04/12/2012 16:46

Usuario Impresor: VCSTELLANOS No: 4 Fecha de Entrega de Mercadería: 06/12/2012 00:00

Fecha de Impresión: 07/12/2012 15:15

Observación:

No.	Código	Cod. Barras	Nombre	Cant.	Costo	I.V.A.	Descuentos	Neto	I.V.A.	Total	Unidad
1	0000104	FM100228000	LA ITALIANA VORTADILLA ESPECIAL 100 GR	4	1.75	0%	0%	7.00	0.00	7.00	GR
2	0000104	FM100228000	LA ITALIANA VORTADILLA ESPECIAL 100 GR	10	2.80	0%	0%	28.00	0.00	28.00	GR
3	0000104	FM100228000	LA ITALIANA VORTADILLA ESPECIAL 100 GR	8	1.14	0%	0%	9.12	0.00	9.12	GR
4	0000104	FM100228000	LA ITALIANA VORTADILLA ESPECIAL 100 GR	8	0.44	0%	0%	3.52	0.00	3.52	GR
5	0000104	FM100228000	LA ITALIANA VORTADILLA ESPECIAL 100 GR	3	1.37	0%	0%	4.11	0.00	4.11	GR
6	0000104	FM100228000	LA ITALIANA VORTADILLA ESPECIAL 100 GR	10	0.80	0%	0%	8.00	0.00	8.00	GR
7	0000104	FM100228000	LA ITALIANA SANDUCHO FRANKFURTER 200 GR	3	0.67	0%	0%	2.01	0.00	2.01	GR
8	0000104	FM100228000	LA ITALIANA JARON SANDUCHERO 200 GR	10	0.80	0%	0%	8.00	0.00	8.00	GR
9	0000104	FM100228000	LA ITALIANA JARON SANDUCHERO 200 GR	3	0.67	0%	0%	2.01	0.00	2.01	GR
10	0000104	FM100228000	LA ITALIANA VORTADILLA DE POLLO SUR 100 GR	4	1.19	0%	0%	4.76	0.00	4.76	GR
11	0000104	FM100228000	LA ITALIANA JARON SANDUCHO SUR 100 GR	10	1.12	0%	0%	11.20	0.00	11.20	GR
12	0000104	FM100228000	LA ITALIANA QUESO PASTA ESTOCH SUR 100 GR	3	3.00	0%	0%	9.00	0.00	9.00	GR

RESUMEN

SUBTOTAL	DESCUENTO	REDONDEO	NETO	I.V.A.	I.R.B.R.	Transporte	TOTAL
\$97.26	\$0.00	\$0.00	\$97.26	\$0.00	0	\$0.00	\$97.26

Controlador para prima de seguridad: 7%

Aprobado por: mlorez

Autorizado por:

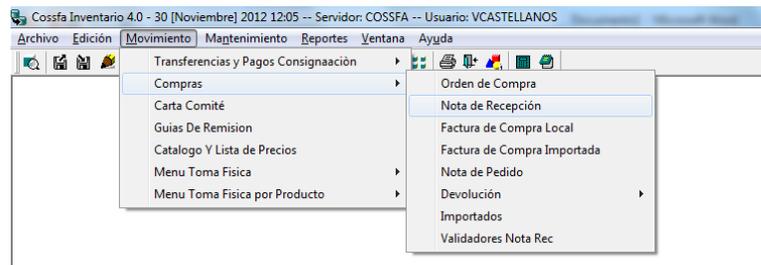
Pag. 1 de 1 Favor verificar que las cantidades y costos de su factura coincidan con lo emitido en esta orden de compra

Fuente: COSSFA S.A.

Anexo No. 27

Nota de Recepción

Para la elaboración de la Nota de Recepción se accede al Módulo de Inventarios en la siguiente ruta: Movimiento – Compras – Nota de Recepción



Fuente: COSSFA S.A.

Coloca el número de orden de compra, se da clic derecho y se escoge recuperar. Se visualizan todos los productos de la orden de compra. Se da un visto únicamente en los ítems que se están recibiendo y se puede modificar las cantidades en menos.

The screenshot shows the 'Nota de Recepción' form with the following details:

- Número: 72377 O. Compra: 23350 Fecha: 05/12/2012
- Proveedor: 0190340449001 – ITALIMENTOS CIA. LTDA.
- Moneda: Dolar
- Entregado: ANGUEL VILLAREAL
- Forma de Pago: Efectivo
- Bodeguero: FERNANDO LARA
- SRI: 0111840414
- Caducidad: 04/12/2012
- Num. Cont. Esp. Val. Factura Rec.

Bd. No.	Código	Código Barras	Nombre	Embalaje	Cant. Emb.	Cant. Bon	Cant.	Cant. Pedir
1	1	2060201044	7861153912533	LA ITALIANA, MORTADELA BOLOGNA, 450 g	1.00	4.00	0.0000	4.000
1	2	26847184	7861153901179	LA ITALIANA, MORTADELA ESPECIAL, 1 KI	1.00	10.00	0.0000	10.000
1	3	26847186	7861153911062	LA ITALIANA, TACO MORTADELA ESPECIAL	1.00	5.00	0.0000	5.000
1	4	K000701074	7861153901667	LA ITALIANA, MORTADELA ESPECIAL 100 g	1.00	6.00	0.0000	6.000
1	5	K000701075	7861153901407	LA ITALIANA, MORTADELA ESPECIAL 500 g	1.00	3.00	0.0000	3.000
1	6	K000701076	7861153901674	LA ITALIANA, MORTADELA ESPECIAL 300 g	1.00	10.00	0.0000	10.000
1	7	K000701077	7861153902046	LA ITALIANA, SALCHICHA FRANKFRUTER	1.00	3.00	0.0000	3.000
1	8	K000701083	7861153902350	LA ITALIANA, JAMON SANDUCHERO 80 GF	1.00	12.00	0.0000	12.000
1	9	K010301019	7861153901629	LA ITALIANA, MORTADELA DE POLLO EMP.	1.00	4.00	0.0000	4.000
1	10	K010301022	7861153900981	LA ITALIANA, JAMON SANDUCHE EMP. VAC.	1.00	12.00	0.0000	12.000
1	11	K010301027	7861153901049	LA ITALIANA, CHORIZO PAISA BOTON EMP.	1.00	3.00	0.0000	3.000

Fuente: COSSFA S.A.

Una vez realizados todos los cambios, se guarda la nota de recepción y se imprime para ser legalizada.

COSSFA S.A. COMISARIATOS SERVICIO SOCI

Fecha de impresión: 07/12/2012/ 15:17

Nota de Recepción No. 72377 Bodega: 1 Super Supermercado SUR

Factura 92090

Fecha: 05/12/2012 15:03

Proveedor: ITALIMENTOS CIA. LTDA.ITALIMENTOS CIA. LT

Forma de Pago: Efectivo

Observación

Documento Impreso Por : CASTELLANOS VERONICA

Creado por: FLARA		Fec. creación: 05/12/2012 15:03:22		Anulado por:		Fec. anulación:			
No.	Cod. Admin.	Cod. Barras	Nombre	Referencia	Cant.	Costo	Total	Ubicació	
1	2060201044	7861153912533	LA ITALIANA,MORTADELA BOLOGÑA,450 GR	2533	4.000	1.72	6.88		
2	26847184	7861153901179	LA ITALIANA, MORTADELA ESPECIAL,1 KILO	1179	10.000	2.56	25.56		
3	26847186	7861153911062	LA ITALIANA,TACO MORTADELA ESPECIAL,450 GR	1062	5.000	1.14	5.70		
4	K000701074	7861153901667	LA ITALIANA, MORTADELA ESPECIAL 100 GR.	1667	6.000	0.44	2.62		
5	K000701075	7861153901407	LA ITALIANA, MORTADELA ESPECIAL 500 GR.	1407	3.000	1.57	4.70		
6	K000701076	7861153901674	LA ITALIANA, MORTADELA ESPECIAL,300 GR.	1674	10.000	0.95	9.50		
7	K000701077	7861153902046	LA ITALIANA, SALCHICHA FRANKFRUTER 200 GR.	2046	3.000	0.97	2.91		
8	K000701083	7861153902350	LA ITALIANA, JAMON SANDUCHERO 80 GR.	2350	12.000	0.61	7.30		
9	K010301019	7861153901629	LA ITALIANA,MORTADELA DE POLLO EMP. VC. 105	1629	4.000	1.19	4.75		
10	K010301022	7861153900981	LA ITALINA,JAMON SANDUCHE EMP. VAC. 200 GR 10*10	0981	12.000	1.12	13.45		
11	K010301027	7861153901049	LA ITALIANA,CHORIZO PAISA BOTON EMP. VAC. 300 GR	1049	3.000	2.03	6.09		
Total:							89.45		

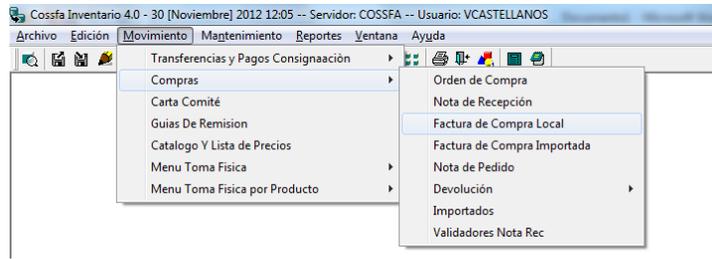
ANGUEL VILLAREAL
Entregado Conforme

FERNANDO LARA
Recibido Conforme

Fuente: COSSFA S.A.

Anexo No. 28**Liquidación de mercadería**

Para realizar la liquidación de mercadería se accede al Módulo de Inventarios en la siguiente ruta: Movimiento – Compras – Factura de Compra Local



Fuente: COSSFA S.A.

Se coloca el número de la Nota de Recepción y se recupera la información. Aquí se coloca los datos de la factura del proveedor y las observaciones. Se puede modificar las cantidades y costos solo en valores menores.

Bodega: Almacén Electricos Pastaza

Número: -72575 Nota de Recepción: 72575 Fecha: 07/12/2012

Proveedor: VINUEZA REGALADO EMLY AMPARITO Tipo: Factura

Datos Factura Proveedor

Establec:	Emisión:	Secuencia:	No. Aut. SRI:	F. Emisión:	Caducidad:	Mes/Año:	% Cont. Espec.:
0	0	0	00/00/0000	2006			

Moneda: Dólar Cotización:

Liquidador: gramos Autorizado: [X] Procesa: SI

Observación: [] Contabilizada: NO

User Crea: gramos 06/00/0000

User Anula: 07/12/2012

Resumen

Subtotal: \$ 31.6600

Descuentos: \$ 0.0000

Redondeo: 00

Neto: \$ 31.6600

I.V.A.: \$ 3.8000

I.R.B.P.: 0

Total: \$ 35.46

Intro: \$ 0.00

1 de 1804

Productos Pagos Gastos / Ingresos Utilidad: 0.00

No.	Prod.	Código Admin.	Código de BARRAS	Nombre	Embalaje	Cant. Emb.	Cant.	Costo Factura	Costo Unitario	Subtotal Pac.	Gast	Total	Gasto	Costo Prov.	Costo Empresa	D1	
1	K040410015	7861000233750		DELICIAS EXPRESS, EMPANAD	1.00	5.00	5.0000	1.1000	1.1000	5.50	0.0000	0.0000	1.11	1.11	00.0000%	00.0000	
2	K040410017	7861000233712		DELICIAS EXPRESS, EMPANAD	1.00	6.00	6.0000	1.2900	1.2900	7.74	0.0000	0.0000	1.29	1.29	00.0000%	00.0000	
3	K040410018	7861000233728		DELICIAS EXPRESS, EMPANAD	1.00	6.00	6.0000	1.3400	1.3400	8.04	0.0000	0.0000	1.34	1.34	00.0000%	00.0000	
4	K050105040	7862113570039		DELICIAS EXPRESS EMPANAD	1.00	6.00	6.0000	1.2800	1.2800	7.68	0.0000	0.0000	1.28	1.28	00.0000%	00.0000	
5	K050110112	7862113570022		DELICIAS EXPRESS BOLONES	1.00	2.00	2.0000	1.3500	1.3500	2.70	0.0000	0.0000	1.35	1.35	00.0000%	00.0000	
Bodega/Sección Destino: 1											Total	31.66	0.0000	0.0000			

Fuente: COSSFA S.A.

Una vez realizados todos los cambios, se guarda la liquidación y se imprime para ser legalizada.

COSSFA S.A. COMISARIATOS SERVICIO SOCI

Fecha de Impresión: 07/12/2012/ 15:20

Factura de Compra Bodega: 1 Super Supermercado SUR

Liquidación Núm: -72575 N/R Número: 72575 Fecha: 07/12/2012 Liquidación procesada

Proveedor: VINUEZA REGALADO EMILY AMPARITOVINL No.Factur:

Vendedor:

Observación

Total: 35.46

Creado por: gramos Fec. creación: 07/12/2012 14:42:55 Anulado por: Fec. anulación:

Cod. Barras	Nombre	Cant.	Cos. Fac.	Cos. Liq.	Sub Total	IVA	Total Util.	Prec.
Cod. Admin						IVA. IND.	PVP+IVA :	Prec. Nu
7862113570039 K050105040	DELICIAS EXPRESS EMPANADAS DE VERDE CQUESO COCKTAIL 0039	6.00	1.28	1.28	7.68	0.92 0.19	8.60 1.80	0%
7862113570022 K050111012	DELICIAS EXPRESS BOLOÑES DE VERDE C/ QUESO XE 0022	2.00	1.35	1.35	2.70	0.32 0.20	3.02 1.90	0%
7861000233729 K040410018	DELICIAS EXPRESS EMPANADAS DE VERDE 3729	6.00	1.34	1.34	8.04	0.96 0.20	9.00 1.89	0%
7861000233712 K040410017	DELICIAS EXPRESS EMPANADAS DE VERDE 3712	6.00	1.29	1.29	7.74	0.93 0.20	8.67 1.83	0%
7861000233750 K040410015	DELICIAS EXPRESS EMPANADAS DE HAR. DE 3750	5.00	1.10	1.10	5.50	0.66 0.17	6.16 1.56	0%

Subtotal: 31.66

Descuento: 0.00

Redondeo: 0.00

Neto: 31.66

IVA: 3.80

I.R.B.P: 0

Total: 35.46

Total PVP: 39.93

Desc. X Int. 0.00

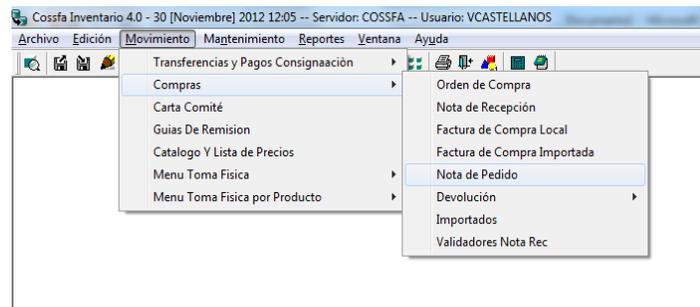
Valor por pagar antes de Retención : 35.4600

Liquidado por
gramos

Anexo No. 29

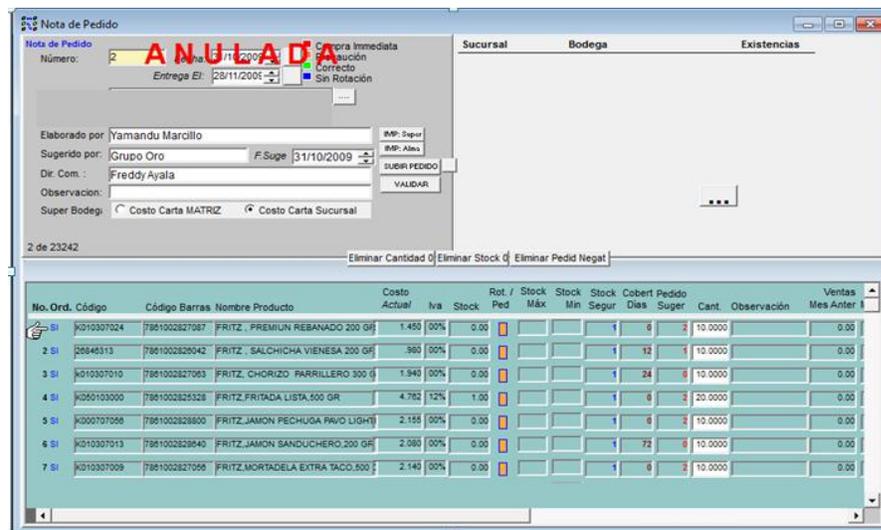
Nota de Pedido

Para realizar la Nota de Pedido se accede al Módulo de Inventarios en la siguiente ruta: Movimiento – Compras – Nota de Pedido



Fuente: COSSFA S.A.

La persona que emite la nota de pedido ingresa los códigos de barras de los productos que desea. Si el producto sobre pasa el stock permitido, el sistema arroja una alerta que impide solicitar ese producto.



Fuente: COSSFA S.A.

Una vez realizados todos los cambios, se guarda la nota de pedido, se imprime para ser legalizada y ser enviada a Matriz con el fin de entregar la mercadería.

Nota de Pedido

Bodega: 107 Super Bodega Percibiles SUR

Número 1 F. creación: 04/10/2012 00:00 F. de entrega hasta 28/11/2009 F. Sugerido 29/10/2009

Proveedor: 200311 PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS PROCE Tels: 2263 651

Observación

Documento Impreso Por : CASTELLANOS VERONICA Pedido Por : Pronaca

ANULADA

Creado por: YMARCILLO Fec. creación: 29/10/2009 19:50:16 Anulado por: Fec. anulación:

No.	Código	Cod. Barras	Nombre	Cant.
79	K01030327	7991013731601	PLUVIROSSE, SALCHICHAS TERNERA 175 GR, S	10
80	K01030328	7991013731410	PLUVIROSSE, CHORIZO, 375 GR	10
81	K010303049	7991013731182	PLUVIROSSE, JAMON ESPALDA R, 200 GR	10
82	K010303236	7991013742046	PLUVIROSSE, JAMON DANESA 200 GR, S	10
83	K000103035	7991013742055	PLUVIROSSE, JAMON DANESA, 500 GR	10
84	K010303013	7991013731107	PLUVIROSSE, JAMON WISKING, 200 GR	10
85	K000103037	7991013742079	PLUVIROSSE, MORTADELA BOLOGNA, 500	5
86	K010303050	7991013729104	PLUVIROSSE, MORTADELA LIOBRIA 1000, S	20
87	K010307071	7991013729111	PLUVIROSSE, MORTADELA LINEA DIARIA 2000, S	10
88	K010303010	7991013733056	PLUVIROSSE, PASTA DE HIGADO, 118 GR	10
89	K010307082	7991013731437	PLUVIROSSE, SALCHICA LINEA DIARIA 1100, S	20
90	K010303047	7991013721106	PLUVIROSSE, SALCHICA EMPACADA, 300 GR	10
91	K010303019	7991013732057	PLUVIROSSE, SALCHICA POLLO, 200 GR	10
92	K000103034	7991013731236	PLUVIROSSE, SALCHICHAS CON QUESO, S	10
93	K010303033	7991013742024	PLUVIROSSE, TACO MORTADELA 450 GR, S	5
94	K010307032	7991002526219	PRONACA, SALCHICA COOKITOS 2,65 SCCH, 900 GR	10
95	K000600026	7991002585505	PRONACA FILETE DE CORVINA CAJA 10 FUNDAS	10
96	K000600029	7991002585507	PRONACA FILETE PICUDO CAJA 10 S	10
97	K010307030	7991002522356	PRONACA, SALCHICA PREMIUM RANCHERA HOT DOG, 400 GR	10

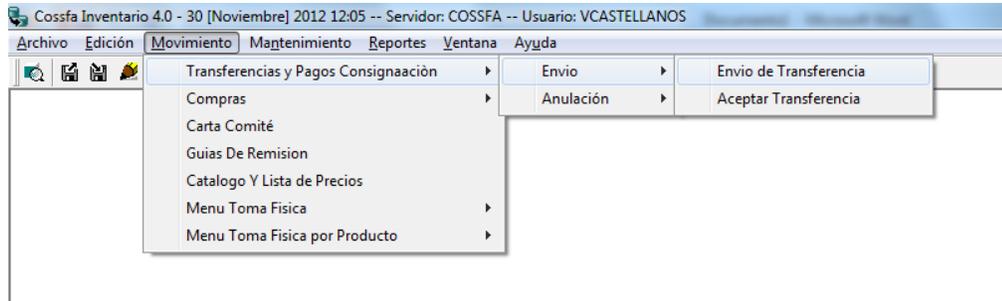
Elaborado Por :
Yamandu Marcolllo

Autorizado Por
Freddy Ayala

Anexo No. 30

Transferencias de mercadería

Para realizar la Transferencia de mercadería se accede al Módulo de Inventarios en la siguiente ruta: Movimiento – Transferencias y Pagos Consignación – Envío – Envío de Transferencia.



Fuente: COSSFA S.A.

Se escoge el des

The screenshot shows the 'Envío de Transferencia' form. The 'Número' field is 1, 'Ticket' is 1, 'Fecha' is 01/12/2009, and 'Válida' is 01/12/200. 'Sucursal Destino' is 'Cossfa Sur' and 'Bodega Destino' is 'Granos PVSUR'. 'Recibe' and 'Entrega' are both 'ominaya'. A table below the form shows the following data:

No.	Código	Código Barras	Producto	Cantidad	Costo	Total Costo	Precio	Total Precio	Precio UM	Total Precio UM
1	28810048	28810048	TERNERA TABLAS KILO	74.000	2.6000	192.4000	2.86	211.64		
Total:				74.000	2.6000	192.4000	2.86	211.64	0.00	0.00

Fuente: COSSFA S.A.

Una vez realizados todos los cambios, se guarda la nota de pedido, se imprime a fin de ser legalizada y enviada a Matriz para la entrega de la mercadería.

COSSFA S.A. COMISARIATOS SERVICIO SOCIAL

Fecha de Impresión: 07/12/2012 15:19:04

Envío de Transferencia No. 1 Tk. 1

Envío de Transferencia procesada

Fecha: 01/12/2009 20:03:31 / Válida: 01/12/2009

Fecha Activación: 01/12/2009

Destino: Sucursal: Cossfa Sur

Bodega: Granos PVSUR

Origen: Sucursal: Cossfa Sur

Bodega: Super Supermercado SUR

Recibe: SR MINAYA omhaya

Entrega: SR NINAYA omhaya

Documento Impreso Por CASTELLANOS VERONICA

Creado por: OMINAYA Fec. creación: 01/12/2009 20:03:31 Anulado por: Fec. anulación:

No.	Codigo	Cod. Barras	Producto	Cantidad	Costo		Precio		Iva
					Unitario	Total	Unitario	Venta	
				RUC	Descripción				
1		26810048 26810048	TERNERA TABLAS KILO TERNE CARNE	74.000	2.6000	192.4000	2.86	211.64	
				Total:	74.000	192.4000		211.64	

Entrega: SR NINAYA

Digitado

Recibe: SR MINAYA

Revisado

Fuente: COSSFA S.A.

Anexo No. 31

Guías de Remisión

Las guías de remisión se elaboran de manera manual en el siguiente formato:

 COSSFA S.A. COMISARIATOS COSSFA S.A. COMISARIATOS SERVICIO SOCIAL MATRIZ: La Concepción Andalucía Av. de la Prensa No. 3555 y Manuel Serrano TELF.: (02) 3301 771 • (02) 3303 308 QUITO - ECUADOR	GUÍA DE REMISIÓN
	R.U.C.: 1792207479001
	S001-001 N° 000000865
	AUT. S.R.I.: 1108936877

Fecha de iniciación del Traslado Fecha terminación del traslado:

DATOS DEL COMPROBANTE DE VENTA:
Tipo: N°. de autorización: N°. del comprobante

MOTIVO DEL TRASLADO:

<input type="checkbox"/> VENTA	<input type="checkbox"/> TRANSFORMACIÓN	<input type="checkbox"/> • TRASLADO ENTRE ESTABLECIMIENTOS DE UNA MISMA EMPRESA	<input type="checkbox"/> DEVOLUCION	<input type="checkbox"/> EXPORTACION
<input type="checkbox"/> COMPRA	<input type="checkbox"/> CONSIGNACION	<input type="checkbox"/> • TRASLADO POR EMISOR ITINERANTE DE COMPROBANTES DE VENTA	<input type="checkbox"/> IMPORTACION	<input type="checkbox"/> OTROS

Punto de partida: (Destino) Punto de llegada:

IDENTIFICACION DEL DESTINATARIO:
Nombre o Razón Social: RUC/CI:

Dirección:

IDENTIFICACION DEL TRANSPORTISTA:
Nombre o Razón Social: RUC/CI:

IDENTIFICACION DEL REMITENTE:

BIENES TRANSPORTADOS:

CANT.	UNIDAD	DESCRIPCION
 COSSFA S.A. COMISARIATOS		

VALIDO HASTA 19/NOVIEMBRE/2011

REGISTRADOR SA_17030438001, AUT. SR 446, REG. DE AUTORIZACION: 19/NOVIEMBRE/2010 * 36755054 TOPV * CANT. 1000 DEL 001 AL 1500 ORIGINAL BLANCA: Cliente - COPIA CELESTE: Emisor - COPIA AMARILLA: S.R.I.

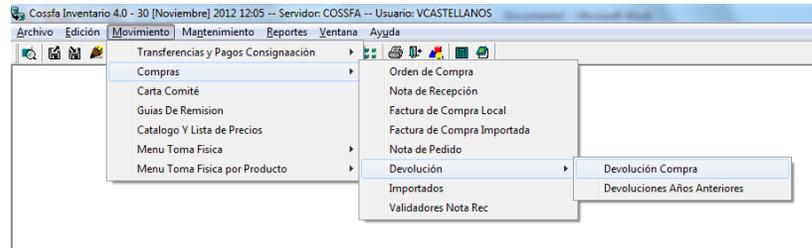
Fuente: COSSFA S.A.

Anexo No. 32

Nota de Devolución

La nota de devolución se la realiza según la siguiente ruta en el modulo de Inventarios:

Movimiento – Compras – Devolución – Devolución de compra



Fuente: COSSFA S.A.

Se indica el nombre del proveedor, numero de factura, razón de la devolución y los ítems a devolver.

The screenshot shows the 'Devolución Compra' form. The form contains the following information:

- Devolución procesada
- No. 75
- Fecha 24/12/2009
- Num. Fac. 001-001-0042113
- Costo IVA 0% 0.00
- F. Cre 24/12/2009 11:00
- Proveedor JARAMILLO & HIJAS IMPORTADORA
- Tipo Fac. Factura
- Costo IVA 12% 2,873.52
- U. Cre CVIVAR
- Compra No. 1009
- Aut. Prov. 1106978085
- Descuento 0.00
- IVA 12% 344.82
- I.R.B.P.:
- Total 3,218.34
- Entrega CVIVAR
- Recibe JARAMILLO
- Observa: POR AUTORIZACION DE CRNL. FREIRE SE DEVUELVE PRODUCTO A PROVEEDOR
- F. Proc.:
- Receptar N.C.

No.	Código	Código Barras	Nombre	Cant. Liquidada	Cant. Devuelta	Cant. en bodega	Cant. Max Devolver	Cantidad
1	J050000686	7861099400088	J & G, NAVIFUNDA MODELO A Y B R	0	0	0	0	1000
2	F040207021	7861099400057	J & G, NAVIFUNDA MODELO NO. 5, S	0	0	0	0	50
3	J050000103	7861099400040	J & G, NAVIFUNDA MODELO NO. 4A Y 4B	0	0	0	0	400
4	J050000104	7861099400019	J & G, NAVIFUNDA MODELO N.-1	0	0	0	0	800
5	J050000107	7861099400033	J & G, NAVIFUNDA MODELO NO. 3, S	0	0	0	0	350
Total:								2,600.00

Fuente: COSSFA S.A.

Una vez finalizado se da clic derecho, guardas y se imprime para ser legalizado por los responsables y entregado al proveedor.

COSSFA S.A. COMISARIATOS SERVICIO							Fecha: 07/12/2012 15:24				
Devolución de Mercadería							Devolución procesada				
Sucursal: 51 Cossfa Sur							Compra Nro. 1009				
Bodega : 1 Super Supermercado SUR							Factura Nro. 0010010042113				
Liquidaciones y N/R entre el 24/12/2009 y el 24/12/2009							N.C. Nro.				
Número 75 Fecha: 24/12/2009											
Proveedor 300807 JARAMILLO & HIJAS IMPORTADORA CIA LTDA. Moneda:											
Entregado por CVIVAR											
Observación POR AUTORIZACION DE CRNL FREIRE SE DEVUELVE PRODUCTO											
Creado por: CVIVAR		Fec. creación: 24/12/2009 11:03:32		Anulado por:		Fec. anulación:					
Tipo: Factura							Datos Proveedor / Datos SSFT				
No.	Código Barras	Cod. Admin.	Nombre	No. Liq.	Cantidad	Costo	Subtot.	Desc.	Neto	IVA	Total
1	7881099400088	J080000888	J & G.NAVIFUNDA MODELO A Y B R	1009	1,000.00	0.58	580.30	0.00	580.30	89.84	649.94
2	7881099400097	F040001021	J & G.NAVIFUNDA MODELO NO. 5, 5	1009	50.00	2.39	119.84	0.00	119.84	14.38	134.00
3	7881099400040	J080000103	J & G.NAVIFUNDA MODELO NO. 4A Y 4	1009	400.00	0.93	371.40	0.00	371.40	44.57	415.97
4	7881099400019	J080000104	J & G.NAVIFUNDA MODELO N-1	1009	500.00	1.68	1,342.50	0.00	1,342.50	161.14	1,503.94
5	7881099400033	J080000107	J & G.NAVIFUNDA MODELO NO. 3, 5	1009	350.00	1.21	459.38	0.00	459.38	55.12	514.50
					Total:	2,600.00	2,873.52	0.00	2,873.52	344.82	3,218.34
										Total Costo Prove:	2,873.52
										IVA:	344.82
										RBP:	0.00
										Total Prove:	0.00
Entregado por CVIVAR			Recibido por JARAMILLO			Digitador					
Visto Bueno SSFT											
Pág. 1 de 1							InSoft Cia. Ltda.				

Fuente: COSSFA S.A.

Anexo No. 33

Solicitud de baja de inventario o descuento mediante nómina

		COSSFA CONTRATOS <i>... para qué estás?</i>		
		<u>SOLICITUD DE BAJA DE INVENTARIO</u>		
FECHA:	_____	N° DOCUMENTO	_____	
PUNTO DE VENTA:	_____			
BODEGA:	_____			
CODIGOS	ITEM	COD DE BARRAS	DESCRIPCION	CANT
	1			
	2			
	3			
	4			
	5			
	6			
	7			
	8			
	9			
	10			
MOTIVOS				
<input type="checkbox"/>	CAMBIO DE CODIGO			
<input type="checkbox"/>	ERROR KARDEX Y TFI			
<input type="checkbox"/>	PRODUCTO TOMADO EN CUENTA EN TOMA FISICA			
<input type="checkbox"/>	PRODUCTO LIQUIDADO			
<input type="checkbox"/>	BONIFICACION SIN DOCUMENTOS DE SOPORTE			
<input type="checkbox"/>	VENTA ANTICIPADA			
<input type="checkbox"/>	DESCUENTO MEDIANTE NOMINA			
OBSERVACIONES:	_____			

_____	_____	_____	_____	
SOLICITADO POR	APROBADO POR	AUTORIZADO POR	REALIZADO	

Fuente: COSSFA S.A.

Modificado por: Verónica Castellanos

Anexo No. 34

Listado de Baja de Inventarios

PRODUCTOS CADUCADOS Y MAL ESTADO A MARZO 2012 (NESTLE)					
CODIGO	DESCRIPCION	PROV	CANTIDAD	COST UNIT	COST TOTAL
7861001211467	YOGU YOGU,MORA,1 LITRO	NESTLE	1	1.91	1.91
7861001214130	NESTLE,CREMA LECHE,1 LITRO	NESTLE	13	2.98	38.74
7861001202069	NATURA,BEBIDA NARANJA 200 ML,S	NESTLE	1	0.42	0.42
7861001202052	NATURA,BEBIDA MANZANA,200 ML	NESTLE	2	0.41	0.82
7861001202205	NATURA,NECTAR DURAZNO 200 ML,S	NESTLE	1	0.42	0.42
7861001202229	NATURA,NARANJA 2X30X200 ML	NESTLE	1	0.42	0.42
7613030988229	NESQUIK,20X280GRS,S	NESTLE	2	1.58	3.16
7802950014037	NESQUIK,15X4X30GRS,S	NESTLE	1	0.27	0.27
7861001202441	NESTLE, JUGO NARANJA LIGHT,200 ML	NESTLE	2	0.43	0.86
7861001202007	NATURA,DURAZNO LIGHT 12X1 LT,S	NESTLE	2	1.42	2.84
7702024009573	NESTEA,TE INSTANTANEO EN FONDA,LIMON,800 GR	NESTLE	3	5.85	17.55
7861001267174	NESTLE,MOSTAZA XQUIZ 370GS,S	NESTLE	2	1.44	2.88
7861001214147	NESTLE,LECHE CREMA UHT 30X200ML A1415	NESTLE	10	0.90	9.00
7861001267228	MAGGI, LA SAZON CARNES-GUIS,250 GR	NESTLE	3	1.23	3.69
7861001202175	NESTLE,NECTAR PERA, 1 LITRO	NESTLE	2	1.39	2.78
7861091154699	NESTLE,MARIA 170 GR,S	NESTLE	4	0.49	1.96
7861091158284	NESTLE,WAFFER AMOR KIDS 36X6X30GR,S	NESTLE	14	0.94	13.16
7861091155078	GALAK,SANDUCHE TACO 64X98GRGR,S	NESTLE	2	0.49	0.98
7861001219104	LA LECHERA,TRES LECHE 1 LT,A1910	NESTLE	6	2.82	16.92
7613031033058	NESTLE,CEREAL FITNESS 20X260 GR,S	NESTLE	3	2.15	6.45
7613030983248	NESTLE,LA LECHERA FLAKES 16X440G,S	NESTLE	1	2.77	2.77
7613030979609	NESQUIK,CEREAL,460 GR	NESTLE	2	2.83	5.66
8410100002002	LA LECHERA,LECHE CONDENSADA F,450 GR	NESTLE	2	3.22	6.44
7702024007296	NESCAFE,DESCAFEINADO 85 GR A3124,S	NESTLE	103	3.71	382.13
7861001261387	MAGGI,CALDO DE COSTILLA ESTUCHE,8 UNIDADES	NESTLE	14	0.69	9.66
7861001261394	MAGGI,SOPA DE CALDO COSTILLA DISPLAY,24 UNIDADES	NESTLE	4	4.24	16.96
7861001241150	RICACAO,RICACAO CANELA ,200 GR DESC	NESTLE	1	0.60	0.60
7861001213195	NESTLE,NIDO INSTANTANEO 1700GR,S	NESTLE	2	17.26	34.52
7861001213171	NESTLE,NIDO CRECIMIENTO 6 + 400 GR,S	NESTLE	1	5.75	5.75
7861001267341	MAGGI,SALSA TOMATE,100 GR	NESTLE	2	0.36	0.72
7861001267303	MAGGI,SALSA DE TOMATE 395 GR,S	NESTLE	1	1.16	1.16
7802950006865	MAGGI,PURE DE PAPA,125 GR	NESTLE	1	1.35	1.35
7861001202311	NATURA,NECTAR MANZANA 1 LITRO,S	NESTLE	17	1.39	23.63
7861001202304	NATURA,NECTAR DURAZNO 1 LITRO,S	NESTLE	4	1.39	5.56
7861001202328	NATURA,NECTAR NARANJA 1 LITRO,S	NESTLE	4	1.40	5.60
7861001202618	NATURA,BEBIDA MANZANA 1 LITRO,S	NESTLE	14	1.37	19.18
7613030983477	MILO,CEREAL 500GR,S	NESTLE	2	3.38	6.76
7861001202816	NESTLE,AVENA 200 ML,S	NESTLE	5	0.45	2.25
7702024004448	NESCAFE,DOLCA SUAVE 170 GR A3203,S	NESTLE	109	5.80	632.20
7861001251388	NESTLE,CRUNCH 4 UND,S	NESTLE	6	1.21	7.26
088169033268	GERBER,COLADO PERA 113G,S	NESTLE	1	0.65	0.65
088169033299	GERBER,COLADO FRUTASMIXTAS 113G,S	NESTLE	1	0.66	0.66
7613032521295	GERBER,COLADO VERD.CARNE RES 113G,S	NESTLE	2	0.95	1.90
7613030939320	NESTUM,SABOR PLATANO A2382,S	NESTLE	4	2.89	11.57
7613032258610	NESTLE,NESTUM PROBIOTICOS AVENA 300G,S DESC	NESTLE	26	3.17	82.42
TOTAL			404		1,392.59

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD

JEFE NACIONAL DE BODEGAS

JEFE DE CONTABILIDAD

GERENTE GENERAL

TECNICO DE INVENTARIOS

Fuente: COSSFA S.A.

Modificado por: Verónica Castellanos

