



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
COMERCIALES

PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría . C.P.A.

TEMA:

**REESTRUCTURACIÓN - ACTUALIZACIÓN DE LOS CONTROLES INTERNOS
DEL ÁREA DE BODEGA DE LA EMPRESA DIPOR S.A. UBICADA EN EL
CANTÓN MILAGRO.**

Autora(s): Llerena Erazo Estefanía Beatriz

Chacón Puga María José

Tutor: Eco. Rosa Espinoza

Milagro, 2013

Ecuador



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
COMERCIALES

ACEPTACIÓN DE LA TUTORA

En mi calidad de tutora del Proyecto de investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal de Milagro.

CERTIFICO

Que he analizado el proyecto de grado presentado por las Egresadas Estefanía Beatriz Llerena Erazo y María José Chacón Puga, para optar al título de:

INGENIERA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA -C.P.A

El proyecto de grado tiene como tema **REESTRUCTURACIÓN - ACTUALIZACIÓN DE LOS CONTROLES INTERNOS DEL ÁREA DE BODEGA DE LA EMPRESA DIPOR S.A. UBICADA EN EL CANTÓN MILAGRO.**

Eco. Rosa Espinoza

TUTORA



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
COMERCIALES**

DECLARACIÓN DE AUDITORIA DE LA INVESTIGACIÓN

El autor de esta investigación declara ante el Consejo Directivo de la unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentando es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que esta referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 5 días del mes de Marzo del 2013

Estefanía Beatriz Llerena Erazo

C.I. 0928364710

María José Chacón Puga

C.I. 0923770598



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
COMERCIALES

CERTIFICACION DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Ingeniería en Contaduría Pública Autorizada y Auditoría . CPA, otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTIFICA	[]
DEFENSA ORAL	[]
TOTAL	[]
EQUIVALENTE	[]

PRESIDENTE TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

DEDICATORIA

A

Dios por darme la dicha de seguir viviendo, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, por haberme puesto en este corto tiempo a muchas personas en mi vida, aquellas han sido mi pilar y compañía durante todo este tiempo.

Mis padres Laura Erazo Pico, César Llerena Mayorga, por darme la vida, cuidarme, quererme, creer en mí, porque siempre me apoyaron. Gracias por darme una carrera para mi futuro, todo esto se lo debo a ustedes.

Mi hermano, César Llerena Erazo, para que veas en mí un ejemplo a seguir.

A mis dos grandes amigas Martha Paguay, María José Chacón, que a pesar q vivimos lejos, hemos compartido los buenos y malos momentos juntas, gracias porque de cada una aprendí que en esta vida hay mucho por luchar.

Estefanía Beatriz Llerena Erazo

DEDICATORIA

A mis padres quienes me han apoyado para poder llegar a esta instancia de mis estudios, ya que ellos siempre han estado presentes para apoyarme moral y psicológicamente.

A Dios por haberme permitido venir al mundo y no dejarme sola, ya que con sus bendiciones de día a día he podido cumplir una meta más en mi vida

A mi amiga Estefanía Llerena, ya que todo el tiempo del proyecto, Dios nos puso una cruz y hemos podido cargarla llegando a la conclusión que nuestra amistad es verdadera, porque hemos estado en las buenas y las malas apoyándonos y comprendiéndonos.

A la Universidad Estatal de Milagro (UNEMI), por permitir terminar mis estudios y salir a poner en práctica lo que he aprendido de los pilares más importantes de la universidad que son mis maestros.

María José Chacón Puga

AGRADECIMIENTO

Gracias Dios.

A mis padres **Laura Erazo Pico** y **César Llerena Mayorga**, porque siempre he contado con su apoyo el cual les debo este logro profesional. Por todo su esfuerzo, trabajo para poder darme una formación académica además a ser humanista y espiritual de ellos es este triunfo.

A la universidad donde me he venido formándome de la cual me siento orgullosa de ser alumna de una gran institución, a todos mis maestros que aportaron en mis conocimientos, para quienes me enseñaron lo que no se aprende en salón de clase.

A mi amiga María José Chacón, por el tiempo empleado a este trabajo y por todo lo que me ha enseñado en este tiempo que tenemos de ser amigas, ojalá sea el primero de muchos logros alcanzados. A nuestra directora de tesis, Economista Rosa Espinoza, por su confianza y apoyo en nuestra investigación sin olvidar a una gran ingeniera que siempre nos ayudó en el transcurso de la realización de nuestro proyecto.

Estefanía Beatriz Llerena Erazo

AGRADECIMIENTO

A Dios, por haberme iluminado de sabiduría, alegría y de gozo en todo el trayecto de mis estudios.

A mis padres por ser la base principal de mi educación y personalidad, para poderme desempeñar sola en este mundo, cumpliendo retos ya que este proyecto es una meta más cumplida en mi vida.

A mi amiga Estefanía Llerena por brindarme su apoyo, comprensión y amistad, desinteresada en todo el tiempo que pasamos en la universidad, al igual que su familia que estuvieron al tanto de todo en apoyarnos para cumplir una meta más en nuestras vidas.

En especial a la Universidad Estatal de Milagro **UNEMI**, la cual me abrió sus puertas para formarme profesionalmente. A mis profesores por sus diferentes formas de enseñar, quienes me incentivaron en muchos sentidos a seguir adelante y sin su apoyo esto no hubiera sido posible. Y a todas aquellas personas que siempre estuvieron a mi lado en las buenas y las malas apoyándome.

María José Chacón Puga

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

MSc.

JAIME OROZCO HERNÁNDEZ

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de nuestro Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue **Í REESTRUCTURACIÓN - ACTUALIZACIÓN DE LOS CONTROLES INTERNOS DEL ÁREA DE BODEGA DE LA EMPRESA DIPOR S.A. UBICADA EN EL CANTÓN MILAGROÍ** y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativa y comerciales.

Milagro, 5 de marzo del 2013

Estefanía Beatriz Llerena Erazo

C.I. 0928364710

María José Chacón Puga

C.I. 0923770598

ÍNDICE GENERAL

ACEPTACIÓN DE LA TUTORA	ii
DECLARACIÓN DE AUDITORIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	iii
CERTIFICACION DE LA DEFENSA	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vii
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR	ix
RESUMEN	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
EL PROBLEMA	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Problematización	2
1.1.2 Delimitación del Problema	4
1.1.3 Formulación del Problema.....	4
1.1.4 Sistematización del Problema	5
1.1.5 Determinación del Tema.....	5
1.2 OBJETIVOS.....	5
1.2.1 Objetivo General.....	5
1.2.2 Objetivos Específicos.....	5
1.3 JUSTIFICACION	6
1.3.1 Justificación de la investigación	6
CAPÍTULO II	9
MARCO REFERENCIAL	9
2.1 MARCO TEORICO.....	9
2.1.1 Antecedentes Históricos	9
2.1.2 Antecedentes Referenciales.....	15
2.1.3 Fundamentación Teórica	16
2.2 MARCO CONEPTUAL	56
2.2 MARCO LEGAL	59
2.3 HIPOTESIS Y VARIABLES.....	71

2.3.1 Hipótesis General	71
2.3.2 Hipótesis Particulares.....	71
2.3.4 Operacionalización de las variables	73
CAPITULO III.....	75
MARCO METODOLOGICO.....	75
3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION Y SU PERSPECTIVA GENERAL.....	75
3.2 LA POBLACION Y LA MUESTRA.....	76
3.2.1 Características de la población	76
3.2.3 Tipo de muestra.....	77
3.2.4 Tamaño de la muestra	77
3.2.5 Proceso de selección	77
3.2 LOS METODOS Y LAS TECNICAS.....	78
3.2.1 Métodos teóricos	78
3.2.2 Métodos empíricos	79
3.2.3 Técnicas e instrumentos	79
3.3. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN.....	80
CAPITULO IV.....	81
ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	81
4.1. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL	81
4.2 ANALISIS COMPARATIVO, EVOLUCION TENDENCIA Y PERSPECTIVA	100
4.3 RESULTADOS	101
4.4 VERIFICACION DE HIPOTESIS.....	102
CAPÍTULO V	104
PROPUESTA	104
5.1 TEMA:.....	104
5.2 FUNDAMENTACIÓN.....	104
5.3 JUSTIFICACIÓN	108
5.4 OBJETIVOS.....	109
5.4.1 Objetivo General de la propuesta	109
5.4.2 Objetivos Específicos de la propuesta.....	110
5.5 UBICACIÓN.....	110
5.6 FACTIBILIDAD.....	111
5.7 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA.....	112
5.7.1 Actividades.....	112

5.7.1.1. Rediseño de la Estructura orgánica funcional del área de bodega.	112
5.7.1.2. Segregación de las funciones del talento humano del área de Bodega	123
5.7.1.3. Rediseño de los procedimientos relacionados con las actividades desarrolladas en Bodega.....	128
5.7.2 Recursos, Análisis Financiero	136
5.7.3 Impacto.....	137
5.7.4 Cronograma de la propuesta.....	138
5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta	139
CONCLUSIONES	140
RECOMENDACIONES	141
BIBLIOGRAFIAS	142
ANEXOS	144

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Declaración de variables.....	72
Cuadro 2. Operacionalización Variables Independientes	73
Cuadro 3. Operacionalización Variables Dependientes	74
Cuadro 4. Talento humano de las diferentes áreas funcionales de la empresa	76
Cuadro 5. Problemas de faltantes de mercaderías	81
Cuadro 6. Existencia y difusión de controles internos	82
Cuadro 7. Dependencia sistémica de trabajo del área de bodega.	83
Cuadro 8. Seguridad de controles internos de bodega	84
Cuadro 9. Escasa consistencia y seguridad de los controles internos de bodega. ..	85
Cuadro 10. Tardanza en la actividad de facturación en ventas.....	86
Cuadro 11. Relación entre desactualización de inventarios y tardanza e facturación.	87
Cuadro 12. Los controles internos en el despacho de mercaderías.....	88
Cuadro 13. Inconsistencias en el cotejo de inventario físico y cantidades facturadas.	89
Cuadro 14. Políticas y normas de control en el almacenamiento de mercaderías. ..	90
Cuadro 15. Constantes dadas de baja en mercaderías de la sucursal.	91
Cuadro 16. Entrega y conocimiento de funciones, a través de manuales.	92
Cuadro 17. Duplicidad de tareas.	93
Cuadro 18. Personal que arma de pedidos también efectúa la distribución.....	94
Cuadro 19. Existencias de controles en actividad de armar pedidos.	95
Cuadro 20. Controles en la actividad de distribuir pedidos.....	96
Cuadro 21. Análisis de inventarios	100
Cuadro 22. Verificación de la hipótesis.....	102
Cuadro 23. Manual de funciones para el Jefe de Bodega Sucursal	124
Cuadro 24. Manual de funciones para el Auxiliar de recepción de Mercadería.....	125
Cuadro 25. Manual de funciones para Ayudante de Despacho de Mercadería.....	126
Cuadro 26. Manual de funciones para Auxiliar de limpieza	127
Cuadro 27. Manual de Procedimientos de Recepción de Mercadería.....	128
Cuadro 28. Flujograma de Recepción de Mercadería	129
Cuadro 29. Manual de Procedimientos de Armar Pedidos.....	130
Cuadro 30. Flujograma de Procedimientos de Armar Pedidos.....	131
Cuadro 31. Manual de Procedimientos de Despacho de Mercadería.....	132
Cuadro 32. Flujograma de Despacho de Mercadería.....	133
Cuadro 33. Manual de Procedimientos de Inventario Cíclico o Fin de Mes.....	134
Cuadro 34. Manual de Procedimientos de Inventario Cíclico o Fin de Mes.....	135
Cuadro 35. Costo de impresión de los manuales	136
Cuadro 36. Costo inducción a empleados (CAPACITACION).....	136
Cuadro 37. Total del costo a implementación.....	137
Cuadro 38. Cronograma de actividades	138
Cuadro 39. Cronograma de actividades de la elaboración de la tesis	138

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Problemas de faltantes de mercaderías	82
Figura 2. Existencia y difusión de controles internos	83
Figura 3. Dependencia sistémica de trabajo del área de bodega.....	84
Figura 4. Seguridad de controles internos de bodega	85
Figura 5. Escasa consistencia y seguridad de los controles internos de bodega.....	86
Figura 6. Tardanza en la actividad de facturación en ventas.....	87
Figura 7. Relación entre desactualización de inventarios y tardanza e facturación..	88
Figura 8. Los controles internos en el despacho de mercaderías.	89
Figura 9. Inconsistencias en el cotejo de inventario físico y cantidades facturadas.	90
Figura 10. Políticas y normas de control en el almacenamiento de mercaderías.....	91
Figura 11. Constantes dadas de baja en mercaderías de la sucursal.	92
Figura 12. Entrega y conocimiento de funciones, a través de manuales.....	93
Figura 13. Duplicidad de tareas.....	94
Figura 14. Personal que arma de pedidos también efectúa la distribución.....	95
Figura 15. Existencias de controles en actividad de armar pedidos.	96
Figura 16. Controles en la actividad de distribuir pedidos.	97
Figura 17. Ubicación de la empresa	110
Figura 18. Organigrama actual	122
Figura 19. Organigrama reestructurado.....	123

RESUMEN

Es importante tener un buen control interno en el área de bodega, ya que es una fuente imprescindible para la DISTRIBUIDORA IMPORTADORA DIPOR S.A., la cual está orientada en cumplir con los objetivos propuestos. En el primer capítulo, se refleja el planteamiento del problema, %Estudio de los controles internos del área de bodega de la empresa DIPOR S.A., año 2013, ubicada en el cantón Milagro y su incidencia en los faltantes de mercaderías.+ En el segundo capítulo, existe la historia de la empresa, marco teórico, marco legal, marco conceptual, hipótesis y variables. %La Importadora y Comercializadora Dipor S.A., es guiada de manera responsable y eficientemente para la distribución de productos reconocido por empresas ecuatorianas y extranjeras, que ha venido a desarrollando buenas relaciones con los proveedores y clientes que la mayoría vienen desde los inicios de la compañía.+ En el tercer capítulo, se realiza el marco metodológico tomando en cuenta el tipo y diseño de investigación y su perspectiva general, evaluando la población, seleccionando el método correcto para proceder a la respectiva investigación del problema que posee la empresa mediante entrevista y encuestas. En el cuarto capítulo, se encuentra el análisis e interpretación de resultados obtenidos de la entrevista y encuesta, llegando a una conclusión que el personal no conoce con certeza sus políticas y funciones a seguir, llevado a una duplicidad de tareas. También obtenemos la verificación de las hipótesis. En el quinto capítulo, se encuentra la propuesta para la reestructuración- actualización de los controles internos del área de bodega de la empresa DIPOR SA. Se considera la modificación del organigrama en el área de bodega, presentando las políticas, código de conducta y respectivos manuales de funciones que se establecerán en la empresa.

Palabras claves: Control Interno, Procedimientos, Políticas, Inventarios, Área de Bodega.

ABSTRACT

It is important to have a good internal control in the area of warehouse, since it is an indispensable source (fountain) for the IMPORTING DISTRIBUTOR DIPOR S.A., which (who) is orientated in expiring with the proposed aims (lenses). In the first chapter, the exposition (approach) of the problem is reflected, " Study of the internal controls of the area of warehouse of the company DIPOR S.A., year 2013, located in the canton (corner) Miracle and his (her, your) incident in the lacking ones of goods. "; In the second chapter, there exists the history of the company, theoretical frame, legal frame, conceptual frame, hypothesis and variables. " The Importer and Comercializadora Dipor S.A., it is guided in a responsible way and efficiently for the distribution of products recognized by Ecuadoran and foreign companies, which it (he, she) has come to developing good relations with the suppliers and clients that the majority you come from the beginnings of the company. " In the third chapter, the methodological frame is realized bearing in mind the type and design of investigation (research) and his (her, your) general perspective, evaluating the population, selecting the correct method to proceed to the respective investigation (research) of the problem that possesses the company by means of interview and surveys. In the fourth chapter, one finds the analysis and interpretation of results obtained of the interview and survey, coming to a conclusion that the personnel does not know with certainty his (her, your) policies and functions to being still, led to a duplicity of tasks. Also we obtain the check of the hypotheses. In the fifth chapter, one finds the offer for the restructuring - update of the internal controls of the area of warehouse of the company DIPOR SA. It is considered to be the modification of the flowchart in the area of warehouse, presenting the policies, code of conduct and respective manuals of functions that will be established in the company.

Key words: Internal Control, Procedures, Policies, Inventories, Area of Warehouse.

INTRODUCCIÓN

El proyecto de estudio de los controles internos del área de bodega de la empresa DIPOR SA, año 2013 ubicada en el cantón Milagro y su incidencia en los faltantes de mercadería. Se investigó sobre las actividades de controles existentes, los puntos críticos y de más información importante que crea un parámetro revelador de la situación actual de la empresa.

Dando origen al problema que conlleva ¿De qué manera los controles internos del área de Bodega inciden en los faltantes de mercadería? Obteniendo un resultado por medio de encuestas al personal de la empresa y entrevista al Gerente.

Su propósito principal es la Reestructuración y actualización de controles internos del Área de Bodega para que brinde a la compañía una herramienta de fortalecimiento del área, diseñando el organigrama del área de bodega, mejorando las segregaciones de funciones del personal.

Luego de la capacitación y entrega de los manuales correspondientes dentro de la Empresa DIPOR SA en el área de bodega, se genera el seguimiento, el cual consiste en revisiones periódicas en comprobar si están poniendo en práctica lo capacitado y si el Jefe de Bodega está cumpliendo con sus actividades dentro del área.

Dentro de los beneficios obtenidos con la reestructuración del organigrama y descripción de funciones con el actual personal de bodega se pueden mencionar, que el resultado a obtener sería de, existencias de inventarios reales, personal satisfecho de su trabajo, entrega de productos sin inconvenientes al cliente, obteniendo todo estos beneficios aumentara la productividad y eficiencia de la empresa.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematización

Importadora Comercializadora DIPORS.A., está dedicada a distribuir una amplia gama de productos, contando con líneas de plásticos, hortalizas congeladas, helados, lácteos, bebidas, confites, cereales, condimentos, carne, productos de higiene, absorbentes, snacks, artículos de aseo, entre otros. Esto les permite atender las diferentes necesidades de los clientes, los mismos que pertenecen a sectores de mercado de negocios y mercado de consumo.

A pesar de que el negocio tiene varios años (seis), con diferentes razones sociales en el mercado, la forma en que se efectúan las actividades demuestra que existen problemas en la forma en que se llevan a cabo las tareas, especialmente las del área de Bodega, la misma que continuamente están observando faltantes de mercaderías. Es así como los valores encontrados en existencias al momento de

ejecutar los inventarios no concuerdan con lo demostrado por las evidencias documentadas de los procesos de compra-venta del negocio.

Los problemas que se viven en el área de bodega, cada vez tienden a agudizarse; es decir, van en aumento, generando pérdidas económicas al negocio y poniendo en riesgo la estabilidad del mismo; entre los factores que dan origen a esta problemática tenemos los siguientes:

Constantemente se puede observar que existe tardanza en la facturación de los pedidos, ocasionando esto un tropiezo a las labores del área de bodega que al efectuar despachos en forma rápida, dejan de lado la responsabilidad y necesidad de actualizar los inventarios en el momento que se producen las salidas de mercaderías.

Los controles son un elemento esencial para asegurar el desempeño de las tareas en forma correcta y asegurar o salvaguardar los bienes que son de propiedad de las empresas; sin embargo, DIPOR S.A. presenta ausencia de dichos controles en lo que respecta a los despachos de mercaderías, afectando al inventario físico en el momento que este debe ser cotejado con las cantidades cotejadas, dando como resultado un desfase.

La manipulación de los productos en el área de bodega es fundamental para asegurar la calidad de los productos, especialmente los que son de tipo alimentario, por ello debe manejarse con cuidado la forma en que la mercadería debe ubicarse con corrección en las bodegas, lo lamentable es que DIPOR S.A., presenta problemas de este aspecto, existe descuido en la forma de almacenamiento, dando origen a que la mercadería pierda su calidad, se dañe y llevando a dársela de baja, sin llevar registros o justificativos precisos y documentados.

Además de todo lo expuesto debe sumarse los problemas al segregarse las tareas, las mismas que en el para el área de bodega presentan deficiencias desde el momento de la ejecución o cumplimiento de pedidos que son efectuados por los mismos empleados que los distribuyen, dando origen a ausencia de controles en estos puntos críticos del proceso.

Todos estos sub-problemas conllevan a que la empresa no se maneje adecuadamente en su proceso, generando pérdidas en inventario, daños, obsolescencia de mercadería y un pésimo servicio al cliente.

Pronóstico.-En un mediano plazo la empresa puede entrar en una situación crítica en su inventario, ya que cada día el crecimiento de mercadería obsoleta y la que es retirada a los usuarios por la mala gestión de ventas o mal servicios al clientes va en aumento, generando así devoluciones lo que ocasiona una distorsión en el inventario.

Control del Pronóstico.- La situación del área de Bodega de la comercializadora DIPOR S.A. mejorará y se evitarán los faltantes de mercaderías que afectan al normal desempeño del negocio, siempre y cuando se efectúe un estudio que determine las causas de esta problemática y lleve a plantear medidas estratégicas que potencien el desempeño eficiente y efectivo de dicha institución.

1.1.2 Delimitación del Problema

- ❖ **País:** Ecuador
- ❖ **Provincia:** Guayas
- ❖ **Cantón:** Milagro
- ❖ **Sector:** Procesos
- ❖ **Aspecto:** Controles Internos
- ❖ **Área:** Bodega
- ❖ **Universo:** Empleados de la empresa Dipor S.A
- ❖ **Tiempo:** 2013

1.1.3 Formulación del Problema

¿De qué manera los controles internos del área de Bodega inciden en los faltantes de mercaderías de la empresa DIPOR S.A., ubicada en el Cantón Milagro?

1.1.4 Sistematización del Problema

¿Cómo afecta la tardanza de facturación en la desactualización de inventarios cuando se generan las salidas de mercaderías?

¿De qué forma la ausencia de controles en los despacho de mercaderías afecta al cotejo de inventarios físicos con las cantidades facturadas?

¿De qué forma el descuido al manipular el almacenamiento de productos incide en la cantidad de mercaderías que se dan de baja?

¿Cómo afectan los errores en la segregación de tareas en el hecho de que el personal que ejecuta pedidos también se encargue de la distribución de los mismos?

1.1.5 Determinación del Tema

Estudio de los controles internos del área de bodega de la empresa DIPOR S.A., año 2013, ubicada en el cantón Milagro y su incidencia en los faltantes de mercaderías.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Determinar de qué manera los controles internos del área de Bodega inciden en los faltantes de mercaderías de la empresa DIPOR S.A., ubicada en el Cantón Milagro, a través de un diagnóstico de los procesos y puntos críticos, para establecer medidas estratégicas que eliminen la ineficiencia de esta área.

1.2.2 Objetivos Específicos.

- Analizar cómo afecta la tardanza de facturación en la desactualización de inventarios cuando se generan las salidas de mercaderías.

- Investigar de qué forma la ausencia de controles en los despacho de mercaderías afecta al cotejo de inventarios físicos con las cantidades facturadas.
- Determinar de qué forma el descuido al manipular el almacenamiento de productos incide en la cantidad de mercaderías que se dan de baja.
- Indagar cómo afectan los errores en la segregación de tareas en el hecho de que el personal que ejecuta pedidos también se encargue de la distribución de los mismos.

1.3 JUSTIFICACION

1.3.1 Justificación de la investigación

La investigación responde a una necesidad que se presenta en el mercado, delimitadamente en una empresa, en este caso DIPOR S.a., la misma que observa problemas en el área de Bodega, justificándose un diagnóstico técnico que empleará técnicas e instrumentos destinados a encontrar las causa del mismo y a generar respuestas como medidas de solución.

Al realizar este proyecto se obtendrá los siguientes beneficios:

- ✓ Una sugerencia a la modificación en el control de inventarios
- ✓ Aplicación de ajustes reales que sean necesarios en las actividades del proceso para mejorar la gestión y alcanzar los objetivos planificados.
- ✓ Control continuo al personal de bodega por parte del departamento administrativo. (Gerencia)
- ✓ Exactitud al momento de realizar un muestreo diario.
- ✓ Se tomará en consideración el sistema de facturación, es decir que no exista retraso en el mismo.

Al existir todos estos beneficios obtendremos una exitosa sistematización en recepción, almacenamiento y despacho de mercadería llegando así a ser una empresa eficiente y valiosa para los clientes.

El estudio planteado permitirá analizar los procesos del área de Bodega, replantearlos, reconociendo los puntos críticos y estableciendo medidas de control interno que aseguren la no afectación a los inventarios de la empresa, manejando existencias que se ajusten a los resultados de los cotejos de los inventarios físicos y los resultados del sistema informático y documentación que apoya las transacciones efectuadas en períodos de tiempo determinados.

Al establecer procesos correctos se llevará a cabo una segregación de tareas que divida el trabajo considerando la importancia de no dejar en manos de una sola persona actividades que son duales y complementarias, corrigiéndose desfases y aplicaciones que supuestamente eran de control.

La calidad del servicio, para el cliente, se puede traducir en que la empresa tenga a disponibilidad los productos que ellos requieren y en el momento que lo soliciten. Se puede decir entonces, que sin una eficiente gestión de inventarios, simplemente no existirían las ventas.

La información que se adquirirá en las distintas áreas de la empresa, la colaboración de los miembros depende de la organización que se les plantee para la excelente mejora del inventario y con el respectivo seguimiento sin perder el rastro por minúsculo que parezca todo el ambiente. A tales fines sirve el estudio del control de inventario, con sus principales instrumentos los documentos fuente, las acciones de control y otras. Los documentos fuente son el punto de partida y el punto de llegada en el estudio de inventario.

Llevar a la práctica este estudio será de gran beneficio para la empresa DIPOR S.A., la misma que verá mejorado sus procesos, controles internos y la forma en que se generan las actividades en Bodega, permitiendo que el negocio potencie sus actividades de éxito en el mercado en base a acciones estratégicas que respondan a sus necesidades.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEORICO

2.1.1 Antecedentes Históricos

HISTORIA DE DIPOR S.A.

La Importadora y Comercializadora Dipor S.A., fue fundada en 1974 con el propósito de comercializar productos de consumo masivo, es una empresa familiar que ha venido creciendo en el Ecuador. Es guiada de manera responsable y eficientemente para la distribución de productos reconocido por empresas ecuatorianas y extranjeras, que ha venido a desarrollando buenas relaciones con los proveedores y clientes que la mayoría vienen desde los inicios de la compañía.

Luego de la apropiación de varias empresas distribuidoras en el año 2010, Dipor extiende su mercado y se fortalece como distribuidora y cubriendo todo el mercado Ecuatoriano, teniendo una facturación anual mayor a los 200 millones de dólares. La cual se convierte en una de las empresas de distribución y comercialización más grandes del país. Constan con centros de distribución propios en 19 ciudades desde donde atienden a más de 80.000 puntos de venta semanalmente.

La infraestructura se encuentra en permanente crecimiento y renovación. En la actualidad contamos con más de 300.000 m² de espacio de almacenamiento completamente equipado con tecnología de punta. Esto, agregándole los 37 años de experiencia que tiene, les permite manejar adecuadamente la variedad de productos y características a temperatura ambiente, refrigerado y congelado.

Continuando con la visión de los fundadores, Dipor se caracteriza por ser una importante empresa generadora de fuentes de trabajo en todo el país. Contamos con una nómina compuesta por más de 1600 colaboradores directos a nivel nacional, y generando miles de fuentes de empleo indirectas. Los valores compartidos y una excelente ambiente de trabajo hacen de Dipor sea una opción de trabajo muy interesante para miles de ecuatorianos y hacen que el entusiasmo y la motivación sean características propias de nuestro equipo de trabajo.

Contamos una fuerza de ventas conformada por más de 400 vendedores profesionales, y acompañado por un equipo logístico, de bodega, distribución, seguridad, administración y servicio al cliente, constituyen la parte fundamental de nuestra organización comercial. Llegando a nuestros clientes con un portafolio conformado por miles de productos a todos los canales de distribución de una forma eficiente y profesional.

La empresa, desde su creación hasta la actualidad, se encarga de comercializar la variedad de productos para ello, se ha enfocado en lograr conformar un equipo comercial experimentado y agresivo. Nuestra estructura comercial nos permite atender diversos lugares del mercado y logrando que los clientes queden satisfechos.

A continuación se establece la filosofía Corporativa de DIPOR S.A.

MISIÓN

Somos el socio que mantiene crecimiento constante para nuestros clientes, desarrollando personal altamente identificado con la empresa, excediendo las expectativas de nuestros clientes, logrando la satisfacción de nuestros accionistas, mediante la distribución y comercialización de productos tangibles e intangibles que generen desarrollo e interés en el país.

VISION

Consolidarnos como la única opción de cobertura a nivel nacional, capitalizando nuestro liderazgo con los productos que comercializamos, manteniendo un alto sentido de atención y servicio al cliente, responsabilidad con la sociedad, desarrollando personal altamente identificado con la empresa, el entorno y el país.

VALORES

- Honestidad
- Responsabilidad
- Servicio
- Liderazgo
- Innovación
- Trabajo en Equipo
- Proactividad

Línea de Productos

En Dipor está constantemente expandiendo y complementando el portafolio de productos de calidad y marcas líderes. Constantemente buscamos líneas de productos que nos permitan agregar el valor al servicio que ofrecemos a nuestros clientes.

- ✓ Industrias Lácteas Toni S.A.
- ✓ Bebidas, gelatina, jugos, lácteos
- ✓ Plásticos Ecuatorianos S.A.

- ✓ Baldes, bandejas, contenedores de alimentos, cubiertos y sorbetes, envases, platos y reposteros, productos agroindustriales.
- ✓ Helados Topsy
- ✓ Helados, crema, línea Premium, Helados . Peletería Agua, Helados . Peletería Crema
- ✓ McCain
- ✓ Bocadillos congelados, particularidad, Papas Fritas Congeladas, Vegetales Congelados
- ✓ Claro.
- ✓ Ecuasal
- ✓ Piladora San Isidro
- ✓ Atún Yeli

Dipor además de estarse expandiendo y complementando su portafolio de productos con productos de calidad y marcas líderes, también ha crecido con sucursales en diferentes partes del país ejemplo:

Sucursal

- ✓ Quito
- ✓ Esmeraldas
- ✓ Ibarra
- ✓ Quevedo
- ✓ Santo domingo
- ✓ Cuenca
- ✓ Loja

- ✓ Ambato
- ✓ Riobamba
- ✓ Puyo
- ✓ Manta
- ✓ Machala
- ✓ Guayaquil
- ✓ Milagro
- ✓ Daule
- ✓ Babahoyo
- ✓ Península
- ✓ Duran

En la Ciudad de Milagro estableció la sucursal a inicios del año 2008 con una distribución de departamentos: administración, ventas, distribución y bodega.

El departamento de Administración se inició con 3 personas, ventas con 4, distribución con 12 y el departamento de bodega con 5 personas y 3 camiones de despachos de productos de consumo masivo hacia el consumidor final, desde entonces a través de este tiempo hasta la fecha ha tenido un crecimiento muy importante para la empresa que brinda la oportunidad de trabajo para más de 63 personas que en el día a día son las responsables del crecimiento de la misma como en el conocimiento de superación en cada uno de ellos.

Durante este tiempo también se han incrementado varias líneas de productos de consumo masivo ya que al inicio solo se tenía apenas lo que era industria lácteas Toni con 6 ítems de productos y Plásticos Ecuatorianos con 12 ítems, hoy en día tenemos varias líneas de productos y cientos de ítems lo que simple vista se ve el crecimiento que ha tenido la bodega.

Al tener un crecimiento muy alto implica que la bodega va a estar un 98% llena de mercadería en donde el personal de dicha área va a tener una responsabilidad muy grande con los inventarios, manipulación del producto etc.

A raíz de todo este crecimiento los problemas que suelen darse en los inventarios como son los faltantes son los siguientes.

- No ejecuta con los procedimientos establecidos por la empresa.
- El desorden que mantienen dentro de la bodega con los productos para su respectivo inventario.
- El no revisar o chequear que la mercadería que están despachando este completa tal como se encuentra detallada en la orden de pedido de los clientes.

A través de varios meses se han venido dando faltantes de mercadería esto hace que afecte los resultados de la empresa disminuya la utilidad u ocasione perdida al cierre contable siendo estas cantidades altas para la empresa y sus dueños, llevando así si se obtiene como resultados perdidas a la quiebra a dicha empresa o negocio.

Al no entregar el gerente y bodeguero un informe detallado y favorable a los dueños de la empresa se refleja la imagen que los inventarios no se están dando con su respectivo proceso.

Políticas

Concepto.- Conjunto de normas y prácticas que regulan y determinan acciones y la forma de obrar de un individuo, sociedad o institución

Políticas de la compañía

- ✓ Permisos
- ✓ Vacaciones
- ✓ Código de conducta
- ✓ Prestamos
- ✓ Uniformes

2.1.2 Antecedentes Referenciales

La necesidad de implementar políticas y procedimientos en la compañía Río Guayas S.A. y que sean actualizadas y reestructuradas los controles internos en lo que se refiere a los procesos que se manejan en una bodega, sistematización de procesos, descripción de funciones, capacitación, etc.

Una modificación generará un alto grado de confianza, tanto a la administración como al personal que maneja los procesos de recepción, almacenamiento y despacho, además permitirá que los procesos fluyan normalmente permitiendo que se dé una mayor eficiencia en las diferentes áreas que se maneja dentro de una bodega.

Mejoro la productividad, ayudará a la prevención y detección de irregularidades, optimizando los procesos de almacenamiento, registro y control del inventario, logrando que la empresa pueda cumplir con los objetivos trazados por la administración.

Comercial STEVEN SA, identifico que la empresa no posee políticas y niveles de inventario lo cual genera un alto valor en la gestión de compras. La mercadería que se compraba en exceso debido al desconocimiento de las existencias, esto hace que la reposición se haga sin seguir una política económica de inventario; además existe

el riesgo que los artículos sufran problemas de calidad por el tiempo que se almacena en bodega.

Se proporcionan posibles soluciones para mejorar las de los procesos realizados en la empresa, con el fin de reducir los niveles excesivos de inventario, el costo y almacenaje del mismo, decidió implementar políticas de inventario y mejorar la administración actual para controlar eficientemente la inversión, la distribución de los artículos en bodega, disminución del tiempo de despacho, proceso de recepción y entrega de mercadería y mejorar el nivel de satisfacción de clientes.

2.1.3 Fundamentación Teórica

Las empresas de tipo comercial, a medida que crecen y amplían la cantidad de líneas de productos que manejan, deben analizar la importancia de cada una de sus áreas, específicamente nos referimos a sus departamentos, siendo uno de los más importantes, el área de bodega, cuya responsabilidad es la de recibir, almacenar y efectuar la distribución de los pedidos. Para tener una idea general y precisa de la función que se ejecuta en esta área, se establece la una amplia información teórica

Según, DÁVALOS, Nelson: *Control Interno*, McGraw-Hill, México, tercera edición, 1980, la MERCADERIA DEFINE:

Bienes en existencia que una empresa o negocio dedica a la venta o al intercambio comercial y que son adquiridos por terceras personas con afán de obtener un lucro, mediante la venta directa o su transformación.

De manera general, estos bienes engloban las siguientes categorías:

- a) Materias primas, que son las existencias almacenadas para ser utilizadas en el proceso de la producción de determinados bienes de consumo.

- b) Productos terminados o acabados, destinados a la venta.

- c) Artículos o productos de comercio o sea aquellos comprados a terceros para, sin modificación alguna, revenderlos. **(p. 362)**

Según, DÁVALOS, Nelson: *Control Interno*, McGraw-Hill, México, tercera edición, 1980, la MERCADERIAS EN TRANSITO:

Define lo siguiente:

Mercadería que se adquieren de otras empresas por cuenta y riesgo del comprador y cuyo costo, a la fecha de adquisición, es desconocido, pero que será determinado en cuanto se haya recibido, sumándose a su importe los gastos incurridos, desde el punto de remisión o despacho hasta el de su destino final, bodega o almacén de la entidad compradora.

El registro contable que se efectúa al recibo de la factura y de los documentos que amparen el envío, en una cuenta transitoria denominada ~~%~~ Mercaderías en Tránsito+, que luego será trasladada a la cuenta de inventarios o del activo que corresponda con el costo total de los bienes o mercaderías.

El control a través de la auditoria se lo realiza por medio de la verificación y del análisis de los documentos sustentatorios de esta clase de operaciones, así como de la comprobación de los pagos efectuados, de las cuentas por pagar o de los compromisos contraídos relativos a la adquisición de las mercaderías en tránsito por cuenta de la entidad adquiriente. **(p. 362 y 363).**

Según, DÁVALOS, Nelson: *Control Interno*, McGraw-Hill, México, tercera edición, 1980, CONTROL INTERNO define lo siguiente:

Elemento básico y fundamental de toda administración y expresión utilizada para definir, en general, las medidas adoptadas por los propietarios, administradores de empresas o titulares de las entidades públicas para dirigir

y controlar las operaciones financieras y administrativas de sus negocios o instituciones.

Control se refiere a las acciones que se tomen para dirigir y llevar a cabo las operaciones de manera efectiva y no como formales, para lograr un sólido control interno se deben dar ciertos pasos esenciales, los mismos que varían de una entidad a otra dependiendo de su magnitud, complejidad, naturaleza, objetivos y dispersión geográfica.

Sin embargo se consideran como básicos los siguientes puntos: fijación de metas y objetivos; elaboración de políticas, reglamentos y manuales de procedimientos; evaluación y verificación de sus resultados; adopción de acciones correctivas para enderezar las desviaciones o reorientar sus planes o políticas; realimentación de sus programas y adhesión a las disposiciones legales y estatutarias aplicadas.

Al referirse de control interno, se lo interpreta como un sistema, pero, en realidad no es así, no existe en forma separada de la propia organización, de las políticas, de las normas y de los procedimientos adoptados por una entidad o empresa, pues, en realidad, el control interno se halla inmerso en todo el proceso financiero y administrativo.

Formando parte de los sistemas inherentes a cada una de aquellas áreas, aun cuando existen ciertos principios y fundamentos que deben observarse para un adecuado control interno, siendo uno de los más importantes la asignación de personal idóneo para llevar a cabo los objetivos de una entidad.(p. 142)

Según Charles T. Horngren PEARSON EDUCACION octava edición (2010) considera que el CONTROL INTERNO es lo siguiente:

Una responsabilidad fundamental de un administrador de empresas es controlar las operaciones. Los propietarios fijan las metas, contratan a los gerentes para que dirijan las acciones y reclutan a empleados para que lleven a cabo los planes del negocio. El control interno es el plan organizacional y todas las medidas correlativas diseñadas para:

Salvaguardar los activos: una compañía debe preservar sus activos; de lo contrario, estaría malgastar sus recursos. Si se deja de custodiar el efectivo.

Motivar a los empleados para que sigan las políticas de la compañía: Una organización, todos los trabajadores necesita trabajar hacia las mismas metas, es importante que la empresa identifique sus políticas que ayuden a alcanzar las metas de la compañía.

Estas políticas también son importantes para la empresa, de tal modo que todos los clientes sean tratados de una forma similar, y de que los resultados se midan con excelencia.

Promover la eficiencia operativa: Las empresas no pueden darse el gusto de desaprovechar recursos, se debe beneficiar de las oportunidades de costo de los productos para contar con una ganancia, se debe reducir los gastos para aumentar las utilidades de la empresa.

Asegurar registros contables exactos y confiables: La existencia de buenos registros resulta esencial. Sin registro confiable, los administradores no sabrían que parte de la empresa es rentable y cual necesita mejoría.

Los controles internos no solamente se aplican a las ~~empresas grandes~~ empresas grandes. Todos los días hacemos cosas que reflejan las cuatro medidas del control interno.

Los Componentes Del Control Interno

Una empresa puede lograr sus objetivos de control interno mediante la aplicación de cinco componentes

- Supervisión de controles
- Sistema de información
- Procedimientos de control
- Ambiente de control
- Evaluación del riesgo

Supervisión de controles

Las compañías contratan los servicios de auditores para que vigilen sus controles. Los internos son empleados de la empresa, quienes aseguran que los trabajadores de la compañía sigan las políticas del negocio y que las operaciones se realicen con eficacia.

Los auditores internos también determinan si la empresa está cumpliendo los requisitos legales que regulan los controles internos para salvaguardar los activos. Los **auditores internos** son empleados de la empresa, quienes aseguran que los trabajadores de la compañía sigan las políticas del negocio y que las operaciones se realicen con eficacia.

Estos auditores internos también determinan si la empresa está cumpliendo los requisitos legales que regulan los controles internos para salvaguardar los activos. Los **auditores externos** son contadores externos completamente independientes de la compañía.

Sistema de información

Como hemos visto, el sistema de información es fundamental. Los tomadores de decisiones necesitan información precisa para dar un seguimiento a los activos, así como para medir las utilidades y las pérdidas.

Procedimientos de control

Estos son aquellos procedimientos que diseñan para asegurar de que se logren las metas de la empresa. La siguiente sección expone los procedimientos de control interno.

Ambiente de control

El ambiente de control es el tono en la cima de la empresa. Empieza con propósito o con el director general y con la alta gerencia. Ellos deben comportarse de una forma honesta para dar el buen ejemplo a los empleados de la compañía. Cada uno de ellos debe demostrar la importancia de los controles internos, si espera que los empleados tomen los controles con seriedad.

Evaluación del riesgo

Una compañía debe identificar sus riesgos, todas las empresas se enfrentan al riesgo de quiebra. Los negocios que se enfrenta a dificultades se sienten tentados a facilitar los estados financieros para verse mejor de lo que realmente están.

Procedimientos De Control Interno

Indistintamente de que la empresa sea, se necesita los siguientes procedimientos de control interno:

Personal competente, confiable y con ética

Los empleados deberían ser competente, confiables y tener ética el hecho de pagar buenos salarios atraerá empleados de alta calidad. Los empleados también tienen que capacitarse para ser bien su trabajo y sus labores deben ser supervisadas adecuadamente.

Asignación de responsabilidades

En una empresa con buenos controles internos, ninguna tarea de importancia se pasa por alto. Cada empleado tiene ciertas responsabilidades. En una compañía grande, la persona encargada de girar los cheques es el tesorero.

El director de contabilidad recibe el nombre de control. Las responsabilidades claramente asignadas crean un compromiso hacia el trabajo, asegurando con ellos se realice todas las tareas de importancia.

Separación de responsabilidades

Una administración inteligente divide las funciones entre dos o más personas. La **separación de responsabilidades** limita el fraude y promueve la exactitud de los registros contables. La separación de responsabilidades se divide en dos partes:

1. **Separación entre las operaciones y la contabilidad:** la contabilidad debe estar completamente separada de los departamentos operativos, como producción y ventas. ¿Qué sucedería si el personal de ventas registrara los ingresos de la compañía? Las cifras de las ventas podrían inflarse y, posteriormente, la alta gerencia no sabría la cantidad que realmente vendió la compañía. Esta es la causa por la cual se debería separar la contabilidad de las tareas del área de ventas.
2. **Separación entre la custodia de los activos y la contabilidad:** los contadores no tienen que manejar efectivo, en tanto que los cajeros no deben tener acceso a los registros contables. Si un empleado tiene ambos deberes, esa persona tal vez robe dinero y oculte el hurto en los registros contables. El tesorero de una compañía maneja efectivo y el contralor contabiliza ese efectivo. Ninguna persona tiene ambas responsabilidades.

Auditorías

Para evaluar sus registros contables, la mayoría de las empresas realizan auditorías. Una auditoría es un examen de los estados financieros y del sistema contable de una compañía. Para evaluar el sistema contable, los auditores deben examinar los controles internos.

Documentos

Los documentos brindan los detalles de las transacciones de negocios. Los documentos incluyen las facturas y los pedidos de fax. Los documentos tienen que estar prenumerados para prevenir el hurto y la ineficiencia. Un vacío en la secuencia enumerada llamaría la atención. **(p. 379 Æ 383)**

Según Charles T. Horngren PEARSON EDUCACION séptima edición (2000) considera que el CONTRO INTERNO DE INVENTARIOS es lo siguiente:

En muchas organizaciones, el acceso a las mercaderías es más fácil que el efectivo. De ahí que se hayan convertido en el blanco preferido de los ladrones.

Los comerciantes al menudeo o detallistas deben resolver el problema de los faltantes de inventario, expresión amable para designar los hurtos de los clientes y los robos de los empleados. **(p. 246)**

Según Charles T. Horngren PEARSON EDUCACION séptima edición (2000) considera que el CONCEPTO BASICO DE LA CONTABILIDAD DE INVENTARIOS es lo siguiente:

En teoría, es muy sencilla la contabilidad de los inventarios y del costo de los bienes vendidos. Periódicamente se ordena por sus varios tamaños, uso. Cuando salen al mercado hacer vendidos, también se ordena para la distribución y así prosigue el ciclo de su negocio.

Al cabo de un año se prepara los estados financieros para evaluar su éxito en las ventas. Para poder calcular se toma el valor del inventario disponible, cuenta todas las existencias que quedan al final del año (operación llamada conteo físico). Después, para efectuar una **valuación de costos**, a partir de los registros de costos históricos asigna un valor específico a cada producto en el inventario final.

TIPOS DE INVENTARIOS Y SUS FUNCIONES

Un inventario consiste en las existencias de productos físicos que se conservan en lugar y momento determinados. Cada artículo distinto del inventario, que se encuentra en algún lugar, se denomina unidad de almacenamiento de existencias.

Cada lugar es un centro de almacenamiento, los inventarios existen debido a que, por razones de índole física y económica, es imposible que la oferta y la demanda coincida.

SISTEMA DE INVENTARIO PERPETUO Y PERIODICO

Se dispone de dos grandes sistemas para llevar un registro del inventario de mercancías: el inventario *perpetuo* y el *periódico*. El **sistema de inventario perpetuo**, mantiene un registro continuo que deduce diariamente las existencias y el costo de los bienes vendidos. Sirve a los gerentes para controlar los niveles del inventario y preparar estados financieros provisionales.

Pero este sistema no elimina las necesidades de un conteo físico y una valuación del inventario. El **conteo físico** debe efectuarse al menos una vez al año, para verificar la exactitud de los registros continuos. El inventario perpetuo fue diseñado para proporcionar a los gerentes información útil al momento de fijar los precios o hacer los pedidos.

En un principio, era extremadamente engorroso y costoso conservar registros constantes, pero los sistemas computarizados y el equipo de exploración óptica en las cajas registradoras han abaratado mucho la implementación de estos sistemas en muchas industrias.

En capítulos anteriores, utilizamos el sistema perpetuo, sin designarlo con ese nombre, para registrar las transacciones de inventario.

Por lo contrario, en el **sistema de inventario periódico** no es necesario registrar diariamente el costo de los bienes vendidos.

El conteo permite a los administradores eliminar los productos estropeados u obsoletos, de ese modo se descubren los **faltantes de inventario**, es decir las reducciones de inventario por robo, deterioro y pérdida. Los faltantes pueden ser muy grandes en algunas compañías.

En él, los cálculos de costo de los bienes vendidos comienzan con el **costo de los bienes disponibles para venta**, es decir, la suma del inventario inicial del periodo más las compras efectuadas durante ese periodo. El contador calcula el costo de los bienes vendidos restándole a esa suma las existencias finales.

Por lo tanto, es un sistema en el que ese costo se obtiene como monto residual.

Al diferencia del sistema perpetuo, en el que costo se calcula al momento de venderse la mercadería, en el sistema periódico, el cálculo se pospone hasta llevar a cabo el conteo físico.

INVENTARIO FISICO

Los buenos procedimientos de control de inventario requieren un conteo físico de cada una de las mercaderías del inventario por lo menos anualmente, sin importar si se aplica el sistema periódico o el perpetuo. El conteo físico es un proceso arduo, lento y costoso. Posiblemente, el lector ha visto letreros de **%errado por inventario+**

Con el propósito de simplificar el conteo y la valuación, a veces las compañías escogen periodos fiscales para que el año termine cuando hay poco inventario. El inventario físico es tan importante para determinar las utilidades que, por lo regular, los auditores externos lo observan y confirman a su cliente la confiabilidad de la valuación respectiva. Algunos despachos de auditoría contratan a expertos externos para que les ayuden. **(p. 222 Æ 225)**

Según Charles T. Horngren PEARSON EDUCACION séptima edición (2000) considera que los FALTANTES EN LOS SISTEMAS DE INVENTARIO PERPETUO Y PERIODICO es lo siguiente:

Medir los faltantes de inventario es fácil en las compañías que usan el inventario perpetuo. Los faltantes son simplemente la diferencia entre el costo del inventario identificado en un conteo físico y el saldo administrativo del inventario.

Por definición, un sistema periódico no tiene un saldo continuo de la cuenta inventario. Los faltantes se incluyen automáticamente en el costo de bienes vendidos. ¿Por qué? Porque el inventario inicial, mas compras, menos el inventario final mide todas las mercaderías que han salido, sin importar si fueron a parar en manos de los clientes, los ladrones, los defraudadores, o si se perdieron o rompieron.

Según Charles T. Horngren PEARSON EDUCACION octava edición (2010) considera que los EFECTOS DE LOS ERRORES DE INVENTARIOS es lo siguiente:

Se incurre en errores de inventario por muchas causas. Por ejemplo, pueden hacerse conteos físicos erróneos por no haber contado la mercadería que, en lugar de estar en la sala de inventario, se encontraba en las áreas de recepción o de embarque. Un oficinista tal vez haya tecleado un 5 en la computadora en lugar de 6.

Un error no detectado suele afectar a dos periodos de presentación de informes. Las cantidades se anotaran incorrectamente en el periodo en el que se cometió el error, pero sus efectos quedaran contrarrestados por montos idénticos compensatorios en el periodo subsecuente. (p. 347)

Según Charles T. Horngren PEARSON EDUCACION octava edición (2000) considera que el COSTO DE MERCADERIA ADQUIRIDA es lo siguiente:

Sin importar si se usa el sistema periódico o el perpetuo, la contabilidad del inventario se basa en el costo de la mercancía que una compañía compra para venderla después. Pero, ¿Cuál es la composición del costo? En forma más concreta, ¿abarca todos o una parte de los elementos siguientes:

Precio de la factura, gastos de transporte, descuentos comerciales y por pronto pago, manejo y colocación de inventario, almacenamiento, departamento de compras, departamento de recepción y otros costos indirectos. En la práctica, los contadores incluyen en el costo de la mercadería solo el precio de la factura y los gastos de transporte claramente identificables, menos los descuentos compensatorios.

Los costos de los departamentos de compras y recepción se tratan como costos del periodo y aparecen en el estado de resultados a medida que se incurre en ellos.(p. 225)

Según O. Ray Whittintong, AUDITORIA UN ENFOQUE INTEGRAL, 12ava edición (2000) define las siguientes funciones principales en el área de bodega:

FUNCION DE COMPRA

Un control interno adecuado sobre las compras exige, en primer lugar, una estructura organizacional que delegue a un departamento separado de la compañía autoridad exclusiva para efectuar todas las compras de materiales y servicios. Las funciones de compra, recibo, registro deben estar claramente separadas y mantenidas en departamentos separados.

En las compañías pequeñas, este tipo de operación por departamentos puede no ser posible: pero aun en las empresas muy pequeñas, generalmente es

factible responsabilizar a una persona para que supervise apropiadamente todas las transacciones de compras.

FUNCION DE RECEPCION

Todos los bienes recibidos por la compañía, sin recepción, deben pasar por un departamento de recepción que es independiente de los departamentos de compra, almacenamiento y despacho.

El departamento de recepción es responsable por:

- 1) la verificación de las cantidades de los bienes recibidos
- 2) la detección de mercadería dañada o defectuosa.
- 3) la preparación de un informe de entrada
- 4) la transmisión pronta de los bienes recibidos al departamento de almacenamiento.

FUNCION DE ALMACENAMIENTO

A medida que los bienes se envían a los departamentos y depósitos, estos son contactados, inspeccionados y notificados como recibidos. El departamento de almacenamiento notificara entonces al departamento de calidad de la cantidad recibida y puestas en existencias.

Al realizar estas funciones, el departamento de almacenamiento hace una contribución importante al control global de inventarios. Al firmar por los bienes, este fija su propia responsabilidad, y al notificar el departamento de contabilidad acerca de los bienes realmente almacenados, este proporciona verificación del trabajo del departamento de recepción.

FUNCION DE DISTRIBUCION:

El departamento de almacenamiento, al ser responsable por todos los bienes bajo su control, tiene razón en insistir que sea una solicitud prenumerada para todos los elementos que pasan por sus manos, que sirva como recibo firmado por el departamento que acepta los bienes.

Generalmente, las solicitudes se preparan por triplicado. El departamento que elabora la solicitud conserva una copia; otra sirve como recibo al departamento de almacenamiento, y la tercera es un aviso al departamento de contabilidad para distribución de costos.

Para evitar la elaboración indiscriminada de solicitudes para fines cuestionables, algunas organizaciones establecen políticas que exigen que las solicitudes se elaboren solamente bajo la autoridad de una cuenta de materiales, una orden de ingeniería, o una orden de ventas.

En las empresas mayoristas y detallistas, las órdenes de despachos, en lugar de solicitudes de la fábrica, sirven para autorizar los retiros de la bodega.
(p.398 Ë 399)

Según Gary M. Winkle. AUDITORIA, tercera edición,(1987) define el CONTROL INTERNO SOBRE LOS INVENTARIOS:

El control interno sobre los inventarios comprende los controles contables y físicos. Es indicación de un buen control contable sobre los inventarios la existencia de un sistema en el cual los deberes de los empleados están separados de tal modo que las personas que controlan los inventarios no estén también a cargo de facturar las ventas o registrar las compras.

El sistema contable debe ser diseñado de modo que el flujo de información contable sea paralelo al flujo físico del inventario. No se debe embarcar mercancías del inventario sino hasta que las ventas estén aprobadas y el embarque autorizado. Las facturas de compras no deben ser registradas o aprobadas para pago sino hasta que se determine que los informes de recepción concuerdan con los artículos facturados.

La frecuencia de inventarios físicos indica un buen control, así como la existencia de procedimientos bien definidos tocante a transacciones no rutinarias tales como la venta de desperdicios u otras circunstancias, como son los faltantes de inventarios.

El control físico se relaciona con la protección de las existencias contra robo o deterioro. La evidencia de la existencia de estos controles abarca alarmas contra robo, guardias o vigilantes nocturnos, cercas, cerraduras y otras medidas de seguridad.

Situaciones donde se observan existencias desordenadas en los almacenes, inventarios expuestos a los elementos, y edificios de almacenamiento en malas condiciones, indican un pobre control físico desde el punto de vista del deterioro. **(p. 398)**

Según Charles T. Horngren PEARSON EDUCACION quinta edición (2003) considera el siguiente concepto de CONTROL INTERNO :

El control interno sobre el inventario es muy delicado porque este es un activo muy importante. Las compañías exitosas tienen mucho cuidado para proteger su inventario. Entre las medidas de control interno encontramos las siguientes:

1. Conteo físico del inventario por lo menos una vez al año.
2. Almacenar el inventario para protegerlo contra robos, daños y deterioro.
3. Permitir el acceso solo al personal que no tenga acceso a los registros contables.
4. No apilar demasiado inventario: esto evita inmovilizar el dinero en mercancía no necesaria.**(p.365)**

Según Willingham J. Ë Carmichael D. AUDITORIA CONCEPTOS Y METODOS tercera edición (1982) define SEGREGACION DE FUNCIONES como:

Si las partes de una transacción son manejadas por diferentes personas, cada una sirve como control de las otras. En muchos casos, la custodia hace parte necesaria de las operaciones.

La persona que prepara los depósitos bancarios obviamente debe controlar los registros contables de sus propias operaciones. De otra manera no sería posible establecer con certeza la exención de responsabilidades. Cuando tales funciones están separadas, el desempeño de un individuo o grupo puede servir como control del de los demás.

Las operaciones de financiación de una empresa difieren tanto de las otras actividades de funcionamiento, tales como la fabricación, las compras y las ventas, que estas actividades normalmente se considera, el recaudo de cuentas cobrables, la planeación, la concesión de crédito como funciones separadas.

La responsabilidad de las operaciones de financiamiento tales como los recibos y egresos de caja, la concesión de crédito, el recaudo de cuentas cobrables, la planeación de requerimiento de caja y el resguardo del efectivo y de los valores normalmente se asignan al departamento de tesorería.

La responsabilidad de las otras actividades de funcionamiento tales como la administración, la planeación y resguardo de recursos diferentes al efectivo y los valores se asigna a la gerencia de operaciones. **(p.211)**

Según Mantilla S. Ë Cante S. AUDITORIA DEL CONTROL INTERNO ECOE EDICIONES (2009) señala como SEGREGACION DE FUNCIONES lo siguiente:

Que ninguna persona debe tener control sobre una transacción desde el comienzo hasta el final. De manera igual y particularmente en las organizaciones grandes, complejas, ninguna persona debe ser capaz de registrar, autorizar y conciliar una transacción.

Ello como mecanismo de protección para esas mismas personas (ya se trata de empleados y administradores) y de la misma organización (máxime si esta es de interés público).

Este componente cuenta con una general aceptación, aun cuando su entendimiento tenga distintos matices, los cuales en la medida que ha ido evolucionando el control interno este ha cambiado. Esto implica, entonces, la no simple segregación de funciones entre quien maneja los dineros y quien elabora y custodia los registros contables. **(p.34)**

Según Muller M. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION DE INVENTARIOS, (2004) define el CONCEPTO DE INVENTARIO como:

Todas las organizaciones mantienen inventarios. Los inventarios de una compañía están constituidos por sus materias primas, sus productos en proceso, los suministros que utiliza en sus operaciones y los productos terminados.

Un inventario puede ser algo tan elemental como una botella de limpiador de vidrios empleada como parte del programa de mantenimiento de un edificio, o algo más complejo, con una combinación de materias primas y subensamblaje que forman parte de un proceso de manufactura.**(p.85)**

Según LefcovichLeon M. UNA FORMA EFICAZ DE PREVENIR Y CORREGIR ERRORES, el Cid Editor (2004), considera la definición de SISTEMA MATRICIAL DE CONTROL INTERNO lo siguiente:

Es el conjunto de elementos materiales y humanos interrelacionados, siendo sus principales finalidades las dos siguientes:

1. Asegurar la veracidad de la información elaborada en el interior de la organización, que sirve de soporte a la toma de decisiones que dan contenido a la política de la empresa.

2. Asegurar que la política empresarial diseñada por la alta dirección es ejecutada correctamente por los diferentes departamentos y en los distintos niveles jerárquicos de la organización.

Tenemos dos clases de control interno:

El operativo y el contable:

El control interno contable comprende sólo una parte del control interno en general, y se suele reservar el nombre de control interno operativo para aquella parte del control interno que se refiere a aspectos de la organización diferentes de los de naturaleza estrictamente contable.

Los controles contables son todos aquellos controles que influyen directamente en la confiabilidad de los registros contables y la veracidad de los estados financieros, cuentas anuales o estados contables de síntesis. Los controles operativos son todos aquellos que se refieren al control de gestión, y tienen como finalidad asegurar una ordenada y eficaz gestión de la organización.

Control Presupuestario:

El mismo persigue como objetivo establecer objetivos en materia de ingresos y egresos, corroborando posteriormente las diferencias existentes y su razón de ser. En sistemas más rígidos fija límites de gastos y/o egresos, los cuales sólo pueden ser superados de contarse con las respectivas autorizaciones.

De tal forma, el control presupuestario sirve tanto analizarlos en caso de producirse, y garantizar la impedir el crecimiento de resultados negativos). Para obtención evitar de desvíos, como para resultados positivos y Sistema Matricial de Control Interno.

Como síntesis superadora de los sistemas antes descritos, y haciendo hincapié en las modernas y actuales técnicas de gestión, surge el Sistema Matricial de Control Interno, el cual puede definirse como la actividad grupal de miembros de la organización que por medio de cuestionarios y ponderaciones volcados en un sistema informático logra tanto el control preventivo como reactivo, suministrando la información respectiva a bajo costo y en tiempo real, mediante la delegación de controles (o autocontrol)+

El Sistema Matricial de Control Interno:

Permite un examen riguroso acerca del cumplimiento tanto de normas externas, como de normativas y políticas internas. Además verifica la correcta utilización de los demás instrumentos de control, constituyéndose en una herramienta integradora de la gestión empresarial.

Este sistema surge de las necesidades de:

Ahorrar costos en materia de auditorías, controles e inspecciones, las cuales son consideradas como actividades sin valor agregado para el cliente final, y sólo con valor agregado para la empresa, razón por la cual debe ser efectuada con la máxima eficiencia.

Que los auditores se concentren en dos inspecciones especiales y de verificación. Tareas fundamentales: la prevención y las Reducir la excepción. Labores burocráticas, al elaborarse en forma automática los informes por Contar con la información pertinente a cada nivel organizacional, evitando los informes prolongados y carentes de enfoque.

Evitar el olvido y la comisión de errores, provocadas por la ejecución de actividades de control carentes de sistematicidad. Evitar la fuga de recursos, interno, entre otros. Producto de errores, incumplimientos, ausencia de control

Concentrarse en las labores de planificación y prevención, evitando de tal forma dejar flancos débiles.

Desarrollar un control continuo, de manera tal que los diversos responsables de la organización cuente con información actualizada a la manera de un Tablero de Control, sobre el cumplimiento de normas externas e internas de la empresa.

Una empresa está expuesta por un lado a errores internos de buena fe, pero también a acciones que de manera accidental o no exponen a la misma a pérdidas. Si tomamos como ejemplo una entidad bancaria, ésta se encuentra expuesta al accionar de mala fe de su personal, como así también del de sus clientes y proveedores, la posibilidad de cometer incumplimientos de normativas legales, el accionar de estafadores o ladrones, la falta de previsiones en materia de seguridad interna (como pueden ser incendios, o las pérdidas de archivos en el sistema informático).

Cualquiera de estos sucesos origina para la entidad pérdidas económicas. Pérdidas que en muchos casos pueden poner en riesgo la continuidad misma de la empresa. Pensemos en lo que implica la sustracción de fórmulas o planos concernientes a procesos fabriles o productos, o bien la venta ilegal de base de datos de clientes a la competencia.

No menos importante son las pérdidas que por defectos en los procesos productivos afectan la calidad de los productos y servicios, y con ello los costos (reprocesamiento, garantías, desperdicios) como así también la degradación en la reputación de la empresa. Muy pocas empresas tienen políticas, planes y metodologías sistemáticamente conformadas para evitar los riesgos antes comentados.

Generalmente accionan por experiencia, intuición o planifican de manera parcializada. Hoy en día ninguna empresa seria, que aspire o no a la excelencia, puede continuar operando de tal forma. Una de las gravísimas

falencias de las auditorías externas está justamente en no controlar y evaluar apropiadamente los controles internos en su totalidad, como así tampoco evaluar desde un punto de vista sistémico a las empresas auditadas.

Pensemos al respecto en los efectos que en el valor económico de una empresa tiene pérdida de información ultraconfidencial como podría ser el desarrollo de un producto farmacéutico aún no patentado. Por tales razones ésta herramienta de control es también de gran utilidad para las auditorías externas.

¿Qué es la Matriz de Control Interno?

La misma es una forma de pensar, de planificar, de delegar, de resolver problemas, y de ver la organización en su totalidad. Adoptar decisiones y es una forma de pensar, porque analizando la interrelación de los diversos productos, servicios y áreas de la empresa con las disposiciones normativas externas e interna

Como así también con los principios de control interno y seguridad, lleva tanto a los funcionarios, como a los auditores internos (o externos) y a las gerencias de las diversas áreas a preguntarse de que manera afectan, si es que lo hacen, las diversas normativas a sus procesos y actividades, o bien indagar acerca de la existencia o no de normas que se relacionen con las mismas.

Cabría preguntarse cuantas veces las organizaciones son pasibles de sanciones pecuniarias por incumplimiento de deberes formales sólo por el hecho de no haber realizado las indagaciones o bien de no tener planificados los controles y las respectivas acciones.

Es una manera de planificar por cuanto los funcionarios de la organización establecen cantidad de controles a ejecutar por período de tiempo, con que elementos o recursos se van a contar, que cuestionarios se han de utilizar y quienes los elaborarán. Por medio de la delegación se asigna por un lado quienes son los responsables de realizar los controles.

Como el sistema matricial hace uso de puntajes de eficacia, los aspectos o áreas de mayor riesgos, los cuales surgen de los puntajes más bajos, son aquellos en los cuales se han de priorizar los ajustes y correcciones, además a través del análisis de las razones de los bajos puntajes se logra saber los motivos que los originan y de tal forma adoptar las mejores acciones tendientes a su resolución.

¿Cómo es y funciona

Es una manera de planificar por cuanto los funcionarios de la organización establecen cantidad de controles a ejecutar por período de tiempo, con que elementos o recursos se van a contar, que cuestionarios se han de utilizar y quienes los elaborarán. Por medio de la delegación se asigna por un lado quienes son los responsables de realizar los controles.

Como el sistema matricial hace uso de puntajes de eficacia, los aspectos o áreas de mayor riesgos, los cuales surgen de los puntajes más bajos, son aquellos en los cuales se han de priorizar los ajustes y correcciones, además a través del análisis de las razones de los bajos puntajes se logra saber los motivos que los originan y de tal forma adoptar las mejores acciones tendientes a su resolución. **(p. 7-17)**

Según Moreno Montaña E. AUDITORIA, el Cid Editor (2009) considera el siguiente tema de ESTUDIO Y EVALUACION DEL SISTEMA DEL CONTROL INTERNO:

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la

entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración.

El control interno en su sentido más amplio, incluye controles que pueden ser considerados como contables o administrativos: Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es la salvaguardia de los bienes y la fiabilidad de los registros financieros.

Los controles administrativos se relacionan con las normas y los procedimientos

Existentes en un ente vinculados a la eficiencia operativa y al acatamiento de las políticas de la administración. Estos controles normalmente, sólo influyen indirectamente en los registros contables. El contador público debe centrar su trabajo en los controles contables por las repercusiones que estos tienen en la preparación de la información financiera. Sin embargo, si el contador público determina que ciertos controles administrativos pueden tener importancia respecto a su trabajo, debe considerar la posibilidad de su revisión y evaluación como sería en el caso de la vigilancia administrativa que debe hacer el Revisor Fiscal.

El establecimiento y mantenimiento de un sistema de control interno es una responsabilidad de la administración del ente, que debe someterlo a una continua supervisión para determinar que funciona según está prescrito, modificándolo si fuera preciso, de acuerdo con las circunstancias.

Los objetivos del sistema de control interno de tipo contable se deben relacionar con cada una de las etapas por las que discurre una transacción. Las etapas más importantes relativas a una transacción comprenden su autorización, ejecución, registro y finalmente la responsabilidad respecto a la custodia y salvaguardia de los activos que resulten de dicha transacción, con el fin de que las mismas hayan sido ejecutadas y que se encuentren clasificadas en las cuentas apropiadas. La autorización de las transacciones

es una función de la administración del ente, asociada directamente con su responsabilidad para alcanzar objetivos.

Dicha función constituye el ámbito de actuación de los controles de tipo administrativo, pero es a su vez el punto de partida para establecer controles de tipo contable. Los controles contables comprenden el plan de organización, los procedimientos y registros relacionados con la salvaguardia de los activos y la fiabilidad de los registros contables, debiendo proporcionar, por tanto, una razonable seguridad de que:

A) Las transacciones se ejecutan de acuerdo con la autorización específica de la administración.

B) Las transacciones se registran debidamente: Para facilitar la preparación de los estados financieros de acuerdo con las normas de contabilidad generalmente aceptadas. - Para procurar la salvaguardia de los bienes y derechos. - Para que exista información suficiente y oportuna, para una adecuada toma de decisiones.

C) El acceso a los bienes sólo se permitirá de acuerdo con autorización emanada de la administración del ente.

D) La existencia contable de los bienes se comprobará periódicamente con su existencia física, tomándose las medidas oportunas en caso de surgir diferencias. Limitaciones Todo sistema de control interno tiene limitaciones que deben ser reconocidas. Siempre existe la posibilidad de que al aplicar procedimientos de control surjan errores por una mala comprensión de las instrucciones, errores de juicio, falta de atención personal, falla humana, etc.

Además, los procedimientos cuya eficacia se basen en la segregación de funciones pueden eludirse como consecuencia de existir una confabulación de los empleados implicados en el control interno. Igualmente, los

procedimientos basados en el objetivo de asegurar que las transacciones se ejecuten según los términos autorizados por la administración del ente, resultarían ineficaces si las decisiones de ésta se tomaran de una forma errónea o irregular.

Cualquier proyección de una evaluación actual del control interno contable, está sujeta al riesgo de resultar inadecuada en virtud de que las condiciones cambiantes y el grado de cumplimiento con los procedimientos establecidos pueden deteriorarse con el tiempo. Entre los procedimientos de control interno contable establecidos por la administración del ente que debe evaluar el contador público, podemos citar, a modo de ejemplo, los siguientes:

A) Segregación de funciones: Evitar que una misma persona realice funciones incompatibles que le permitan a la vez cometer y ocultar errores voluntarios o involuntarios durante su trabajo. Para ello, los procedimientos de control deben ser diseñados para eliminar las posibilidades de tal encubrimiento.

B) Ejecución de las transacciones: Obtener una seguridad razonable de que las transacciones se llevan a cabo dentro de los términos en que fueron realizadas, requerir evidencia independiente de que las autorizaciones fueron emitidas por personas que actuaban dentro de su competencia y autoridad y que las transacciones se corresponden con los términos de su autorización.

C) Registro de las transacciones: Las transacciones requieren ser registradas por las cifras y en los períodos contables que se llevaron a cabo y que sean clasificadas en cuentas apropiadas obteniendo el criterio de la administración en la confección de estimaciones y otras decisiones relacionadas con la preparación de los estados financieros.

D) Acceso a los bienes: El acceso a los bienes ha de estar limitado al personal autorizado. El acceso a los bienes incluye tanto el acceso físico como el indirecto, a través de la preparación y proceso de los documentos

que autorizan el uso o disposición de dichos bienes. El número y calidad del personal a quien se autoriza el acceso estará en consonancia con la naturaleza de los bienes y el riesgo de pérdida debido a errores o irregularidades.

E) Comprobación física de existencias: Establecer si los bienes en sí coinciden con las existencias según los libros, lo cual está íntimamente relacionado con el procedimiento expuesto anteriormente sobre el registro de transacciones. Si de esta comparación se desprende que los bienes físicos no coinciden con su existencia contable, ello es evidencia de que hubo transacciones omitidas o incorrectamente contabilizadas.

La frecuencia de estas pruebas, dependerá de la naturaleza de los bienes, de su importancia y del costo de efectuar tales comprobaciones. Relación costo beneficio. Las medidas que pueden ser apropiadas en relación con cualquier diferencia que pueda observarse entre la existencia física y lo contabilizado en libros, dependerá de la naturaleza de los bienes, el sistema del control interno usado y del importe de la diferencia y de su causa. Alcance del Estudio del Sistema.

Los controles internos contables se encuentran dentro del alcance del estudio y evaluación del control interno según las normas de auditoría, mientras que los controles administrativos, en principio, no lo están en las auditorías externas pero sí en las revisorías fiscales.

El estudio de la evaluación del control interno incluye dos fases: A) Conocimiento y comprensión de los procedimientos y métodos establecidos por la administración del ente. B) Seguridad razonable de que se encuentran en uso y que están operando tal como se planificaron. Revisión del Sistema. La revisión del sistema es principalmente un proceso de obtención de información respecto a la organización y a los procedimientos establecidos, con objeto de que sirva como base para las pruebas de cumplimiento y para la evaluación del sistema.

La información requerida para este objetivo se obtiene normalmente a través de entrevistas con el personal apropiado del ente y mediante el estudio de documentos tales como manuales de procedimientos e instrucciones al personal.

La información relativa al sistema es documentada en forma de cuestionarios, resúmenes de procedimientos, flujo gramas o cualquier otra forma de descripción de un circuito administrativo y adaptándose a las circunstancias o preferencias del contador público.

Con el objeto de verificar la información obtenida, a veces se adopta el procedimiento de seguir el ciclo completo de una o varias transacciones a través del sistema. Esta práctica, además de ser útil para el propósito indicado, permite que las partidas seleccionadas puedan ser consideradas como parte de las pruebas de cumplimiento.

Pruebas de Cumplimiento.

El objetivo de las pruebas de cumplimiento es proporcionar al contador público una seguridad razonable de que los procedimientos relativos a los controles internos contables están siendo aplicados tal como fueron establecidos.

Estas pruebas son necesarias si se va a confiar en los procedimientos descritos. Sin embargo, el contador público puede decidir no Confiar en los mismos si ha llegado a la conclusión de que:

- A. Los procedimientos no son satisfactorios para este propósito.
- B. El trabajo necesario para comprobar el cumplimiento de los procedimientos descritos es mayor que el trabajo que se realizaría en el caso de no confiar en dichos procedimientos.

- C. Esta última conclusión puede resultar de consideraciones relativas a la naturaleza o número de las transacciones o saldos involucrados, los métodos de procedimiento de datos que se estén usando y los procedimientos de auditoría que puedan ser aplicados al realizar las pruebas sustantivas.

La naturaleza de los procedimientos de control interno contable y la evidencia disponible sobre su cumplimiento determinan, necesariamente, la naturaleza de las pruebas de cumplimiento e influyen sobre el momento de ejecución y extensión de tales pruebas.

El control interno contable requiere, no solamente que ciertos procedimientos sean realizados, sino que éstos sean apropiados a los objetivos establecidos. Algunos aspectos del control interno contable requieren procedimientos que no son necesarios para la ejecución de las transacciones.

Este tipo de procedimientos incluye la aprobación o verificación de documentos que evidencien las transacciones y, por consiguiente, la inspección de los documentos relativos para obtener la evidencia mediante firmas, iniciales, sellos de autorizaciones y otros controles similares para indicar si se realizaron, quién los realizó y para permitir una evaluación de la corrección en su ejecución.

Otros aspectos del control interno contable requieren una segregación de funciones de manera que ciertos procedimientos sean efectuados independientemente. La realización de estos procedimientos es por sí misma evidente en el desarrollo de una actividad o en la existencia de sus registros esenciales. Consecuentemente, las pruebas de cumplimiento tienen también la finalidad fundamental de determinar si los procedimientos fueron realizados por personas que no tuvieran funciones incompatibles.

El contador público deberá remitirse a la observación y comprobación de las funciones que realiza el personal de la empresa, para corroborar la información obtenida durante la revisión inicial del sistema. Período en que se Desarrollan las Pruebas de Cumplimiento y su Extensión.

El propósito de las pruebas de cumplimiento de los procedimientos de control interno contable, es el de suministrar un grado razonable de seguridad de que éstos están en vigor y se utilizan tal y como se planificaron. Determinar lo que constituye un grado razonable una cuestión de juicio para el contador público, ya que depende de la naturaleza, período y extensión de las pruebas y de los resultados obtenidos.

En lo que respecta a su extensión, las pruebas de cumplimiento deberían aplicarse a las transacciones ejecutadas durante todo el período que se está auditando, de acuerdo con el concepto general de muestreo, de que las partidas que vayan a ser examinadas deben seleccionarse del conjunto de datos a los cuales deban aplicarse las conclusiones resultantes.

Los contadores públicos normalmente realizan tales pruebas durante su trabajo preliminar. Cuando este sea el caso, la aplicación de tales pruebas a todo el período restante puede no ser necesaria. Los factores que deben considerarse a este respecto incluyen:

- A) Los resultados de las pruebas durante el período preliminar.
- B) Las respuestas e indagaciones concernientes al período restante.
- C) La extensión del período restante.
- D) La naturaleza y el número de las transacciones y los saldos involucrados.

E) La evidencia del cumplimiento, dentro del período restante, que puede obtenerse de las pruebas sustantivas realizadas por el contador público o de las pruebas realizadas por los auditores internos.

F) Otros puntos que el contador público puede considerar de interés. Las pruebas de cumplimiento deben aplicarse sobre bases subjetivas o sobre bases estadísticas.

El muestreo estadístico puede ser el medio práctico para expresar, en términos cuantitativos el juicio del contador público respecto a la razonabilidad, determinando la magnitud de las pruebas y evaluando su resultado.

Evaluación del Sistema de Control Interno.

Una función del control interno contable es la de suministrar seguridad de que los errores o irregularidades se pueden descubrir con prontitud razonable, asegurando así la fiabilidad e integridad de los registros financieros y operativos. La revisión del control interno por parte del contador público le ayuda a determinar otros procedimientos de auditoría apropiados para formular su opinión sobre la razonabilidad de los saldos finales.

Por definición, el control interno contempla una seguridad razonable, pero no absoluta, de que los objetivos del sistema se cumplirán. La implantación y el mantenimiento de un sistema adecuado de control interno es responsabilidad de la administración del ente y el diseño del mismo ha de realizarse teniendo en cuenta los juicios de la administración en cuanto a la relación costo-beneficio de cada procedimiento de control, aunque no siempre es posible obtener magnitudes objetivas de los costos y beneficios involucrados.

Un planteamiento conceptual lógico de la evaluación que hace el contador público del control interno contable, que se enfoca directamente a prevenir o detectar errores o irregularidades importantes en los saldos de las cuentas, consiste en aplicar a cada tipo importante de transacciones y a los respectivos activos involucrados en la auditoría, los siguientes criterios:

- A) Considerar entre otros, los tipos de errores e irregularidades que puedan ocurrir
- B) Determinar los procedimientos de control interno contable que puedan prevenir o detectar errores o irregularidades.
- C) Determinar si los procedimientos necesarios están establecidos y si se han seguido satisfactoriamente.
- D) Evaluar cualquier deficiencia, es decir, cualquier tipo de error o irregularidad potencial no contemplada por los procedimientos de control interno existentes, para determinar su efecto sobre:

La naturaleza, momento de ejecución o extensión de los procedimientos de auditoría a aplicar, y - Las sugerencias a hacer al ente. En la aplicación práctica del enfoque antes descrito, los dos primeros literales se realizan principalmente por medio de cuestionarios, resúmenes de procedimiento, flujo gramas, instrucciones o cualquier otro tipo de material de trabajo utilizado por el contador público.

Sin embargo, se requiere el juicio profesional para la interpretación, adaptación o extensión de dicho material de trabajo, para que resulte apropiado en cada situación particular. El tercer literal se lleva a cabo durante la revisión del sistema y las pruebas de cumplimiento y, el último, se logra al ejercer el juicio profesional en la evaluación de la información obtenida en los párrafos precedentes. La revisión que haga el contador público del sistema de control interno contable y sus pruebas de cumplimiento deben relacionarse con los objetivos de la evaluación del sistema

Por esta razón las evaluaciones generales o globales no son útiles a los contadores públicos porque no ayudan a decidir el alcance al cual deben restringirse los procedimientos de auditoría. Los controles y deficiencias que afecten a diferentes tipos de transacciones no son compensatorios en su efecto.

La evaluación de los controles internos contables hecha por el contador público para cada tipo importante de transacciones, debe dar lugar a una conclusión respecto a si los procedimientos establecidos y su cumplimiento son satisfactorios para su objetivo.

Los procedimientos y su cumplimiento deben considerarse satisfactorios si la revisión del contador público y sus pruebas no revelan ninguna situación que se considere como una deficiencia importante para su objetivo. En este contexto una deficiencia importante significa una situación en la cual el contador público estima que los procedimientos establecidos, o el grado de cumplimiento de los mismos, no proporcionan una seguridad razonable de que errores o irregularidades por importes significativos con respecto a las cuentas anuales que están siendo auditadas pudieran prevenirse o detectarse fácilmente por los empleados del ente en el curso normal de la ejecución de las funciones que les fueron asignadas. Interrelación con otros Procedimientos de Auditoría.

El riesgo final del contador público es una combinación de dos riesgos separados. El primero de estos está constituido por aquellos errores de importancia que ocurren en el proceso contable, del cual se obtienen los saldos de las cuentas. El segundo riesgo es el de que cualquier error de importancia que pueda existir, sea o no detectado por el contador público.

El contador público confía en el control interno para reducir el primer riesgo y en sus pruebas de detalle y en sus otros procedimientos, para disminuir el

segundo. El peso relativo atribuible a las respectivas fuentes de confianza son materias que deben decidirse de acuerdo con el criterio del contador público y según las circunstancias.

La norma de auditoría sobre el estudio y evaluación del control interno establece que la extensión de las pruebas necesarias para reunir suficiente evidencia de acuerdo con dicha norma variará inversamente a la confianza del contador público en el control interno.

El conjunto de estas dos normas implica que la confianza que el contador público deposite en el control interno y en sus procedimientos de auditoría deberá proporcionar una base suficiente para su opinión en cualquier caso, aunque la proporción de confianza obtenida de las dos fuentes respectivas varíe según los casos.

El contador público deberá considerar los procedimientos llevados a cabo por los auditores internos al determinar la naturaleza, el momento y la extensión de sus propias pruebas. El trabajo de los auditores internos deberá ser considerado como un complemento, pero nunca como un sustituto de las pruebas de los auditores independientes o revisores fiscales. Comunicación de las Debilidades Significativas del Control Interno.

El contador público, cuando realiza un examen de una entidad, tiene la obligación de comunicar a la administración del ente las debilidades significativas identificadas como consecuencia del estudio y evaluación del sistema de control interno, realizados con el alcance que haya considerado necesario para su trabajo de acuerdo con las normas de auditoría.

Evidencia suficiente y competente. La tercera norma relativa a la ejecución del trabajo es: "Debe obtenerse evidencia válida y suficiente por medio de análisis, inspección, observación, interrogación, confirmación, y otros procedimientos de auditoría, con el propósito de allegar bases razonables para el otorgamiento de un dictamen sobre los Estados Financieros sujetos a revisión".

La evidencia del contador público es la convicción razonable de que todos aquellos datos contables expresados en los saldos de las cuentas han sido y están debidamente soportados en tiempo y contenido por los hechos económicos y circunstancias que realmente han ocurrido.

La naturaleza de la evidencia está constituida por todos aquellos hechos y aspectos susceptibles de ser verificados por el contador público y que tienen relación con las cuentas que se examinan. La evidencia se obtiene, por el contador público, a través del resultado de las pruebas de auditoría aplicadas según las circunstancias que concurran en cada caso y de acuerdo con el juicio profesional del contador público.

El contador público no pretende obtener evidencia absoluta, sino que determina los procedimientos y aplica las pruebas necesarias para la obtención de una evidencia suficiente y adecuada. Evidencia suficiente. Se entiende por tal, aquel nivel de evidencia que el contador público debe obtener a través de sus pruebas de auditoría para llegar a conclusiones razonables sobre las cuentas que se someten a su examen.

Bajo este contexto el contador público no pretende obtener toda la evidencia existente sino aquella que cumpla, a su juicio profesional, con los objetivos de su examen.

El nivel de evidencia a obtener por el contador público, referido a los hechos económicos y otras circunstancias, debe estar relacionado con la razonabilidad de los mismos y proporcionar información sobre la circunstancia en que se produjeron, con el fin de formarse el juicio profesional que le permita emitir una opinión.

Para decidir el nivel necesario de evidencia, el contador público debe, en cada caso, considerar la importancia relativa de las partidas que componen los diversos rubros de las cuentas examinadas y el riesgo probable de error en el que incurre al decidir no revisar determinados hechos económicos.

El contador público deberá tener en cuenta y evaluar correctamente el costo que supone la obtención de un mayor nivel de evidencia que el que está obteniendo o espera obtener y la utilidad final probable de los resultados que obtendría.

La falta del suficiente nivel de evidencia sobre un hecho de relevante importancia en el contexto de los datos que se examinan, obliga al contador público a abstenerse de emitir una opinión, o bien a expresar las salvedades que correspondan.

Evidencia competente.

El concepto de competente de la evidencia es la característica cualitativa, en tanto que el concepto suficiencia tiene carácter cuantitativo. La confluencia de ambos elementos, competencia y suficiencia, debe proporcionar al contador público el conocimiento necesario para alcanzar una base objetiva de juicio sobre los hechos sometidos al examen.

La evidencia es competente o adecuada cuando sea útil al contador público para emitir su juicio profesional. El contador público debe valorar que los procedimientos que aplica para la obtención de la evidencia adecuada sean los convenientes, así como que las circunstancias del entorno no invalidan los mismos.

La convergencia de ambos factores permite considerar que la evidencia obtenida es la adecuada. Importancia relativa - riesgo probable. Los criterios que afectan a la cantidad (suficiencia) y a la calidad (competencia) de la evidencia a obtener y, en consecuencia, a la realización del trabajo de auditoría, son los de importancia relativa y riesgo probable.

Estos criterios deben servir, así mismo, para la formación de su juicio profesional. La importancia relativa puede considerarse como la magnitud o naturaleza de un error (incluyendo una omisión) en la información financiera que, bien individualmente o en su conjunto, y a la luz de las circunstancias que le rodean, hace probable que el juicio de una persona razonable, que confía en la información, se hubiera visto influenciado o su decisión afecta como consecuencia del error u omisión.

El concepto de importancia relativa, que está considerado en la emisión de principios o normas de contabilidad, habrá de ser considerado tanto en el desarrollo del plan global de auditoría como en el proceso de formación de la opinión técnica del contador público.

La consideración del riesgo probable supone la evaluación del error que puede cometerse por la falta absoluta de evidencia respecto a una determinada partida o a la obtención de una evidencia incompleta de la misma. Para la evaluación del riesgo probable, debe considerarse el criterio de importancia relativa y viceversa, al ser interdependiente en cuanto al fin de la formación de juicio para la emisión de una opinión.

Las decisiones a adoptar, basadas en tales evaluaciones, al ser también interdependientes, deben juzgarse y evaluarse en forma conjunta y acumulativa. Obtención de la evidencia La evidencia suele obtenerse de:

Las cuentas que se examinan, los registros auxiliares, los documentos de soporte de las operaciones, las declaraciones de empleados y directivos, los sistemas internos de información y transmisión de instrucciones, los manuales de procedimientos y la documentación de sistemas, la obtención de confirmaciones de terceras personas ajenas a la entidad y los sistemas de control interno en general, sin que esta relación tenga carácter exhaustivo.

Los datos contables y, en general, toda información interna, no pueden considerarse por sí mismos, evidencia suficiente y adecuada. El contador público debe llegar a la convicción de la razonabilidad de los mismos mediante la aplicación de las pruebas necesarias.

A evidencia de los datos contables podrá ser obtenida, entre otros, mediante los siguientes procedimientos: Inspección, observación, investigación, confirmación, cálculo y revisión analítica. Inspección:

Consiste en examinar registros, documentos o activos tangibles. La inspección de registros y documentos proporciona evidencia de diversos grados de confiabilidad dependiendo de su naturaleza y fuente, así como de la eficacia de los controles internos a lo largo del proceso.

A continuación se presentan tres categorías de evidencia documental que proporcionan al contador público diversos grados de confiabilidad: - Evidencia documental creada y conservada por terceras partes; - Evidencia documental creada por terceras partes y conservada por la entidad, y - Evidencia documental creada y conservada por el ente.

La inspección de activos tangibles da lugar a una evidencia fidedigna en relación con su existencia, pero no necesariamente con su propiedad o valor. Observación: consiste en examinar el proceso o procedimientos que otros realizan. Por ejemplo, el contador público puede observar el conteo de inventarios realizados por personal del ente o la ejecución de procedimientos de control interno que no deja rastros de auditoría. Investigación: consiste en buscar una información adecuada recurriendo a personas competentes, ya sea dentro o fuera del ente.

Las investigaciones pueden comprender desde preguntas escritas destinadas a terceros hasta preguntas orales que se plantean, de un modo informal a individuos dentro de la empresa. Las respuestas a las investigaciones pueden poner en manos del contador público una información que no poseía anteriormente o bien puede proporcionarle una evidencia para corroborar. Confirmación: consiste en la respuesta que se da a una investigación que pretende ratificar los datos contenidos en los registros contables. Cálculo: consiste en la verificación de la precisión aritmética de los documentos fuentes y de los registros contables o en la realización de los cálculos independientes.

Papeles de trabajo

Los papeles de trabajo comprenden la totalidad de los documentos preparados o recibidos por el contador público, de manera que, en conjunto, constituyen un extracto de la información utilizada y de las pruebas efectuadas en la ejecución del trabajo, junto con las decisiones que ha debido tomar para llegar a formarse su opinión. Los contadores públicos deben establecer y conservar los documentos de trabajo que puedan constituir las debidas pruebas de su actuación, encaminadas a formar su opinión sobre las cuentas que hayan examinado.

Los papeles deben prepararse a medida que se completa el trabajo de la auditoría, y han de ser lo suficientemente detallados y claros para permitir a un contador público sin previo conocimiento de la auditoría en cuestión seguir las incidencias del mismo.

No obstante que al analizar la tercera norma de auditoría relativa a la ejecución del trabajo, se concluye la necesidad de elaborar papeles de trabajo, la Ley 43 de 1990 quiso enfatizar esta obligación incluyendo en el artículo noveno referencia taxativa a los mismos, los cuales serán objeto de un pronunciamiento independiente del Consejo Técnico de la Contaduría

Pública. * Normas de Rendición de informes: Las normas relativas a la rendición de informes están descritas en el artículo 7o. De la Ley 43 de 1990, ellas establecen lo siguiente:

A siempre que el nombre de un Contador Público sea asociado con estados financieros, deberá expresar de manera clara e inequívoca la naturaleza de su relación con tales estados. Si practicó un examen de ellos, el Contador Público deberá expresar claramente el carácter de su examen, su alcance y su dictamen profesional sobre lo razonable de la información contenida en dichos estados financieros.

B. El informe debe contener indicación sobre si los estados financieros están presentados de acuerdo con Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en Colombia.

C. El informe debe contener indicación sobre si tales principios han sido aplicados de manera uniforme en el período corriente en relación con el período anterior.

D. Cuando el Contador Público considere necesario expresar salvedades sobre algunas de las afirmaciones genéricas de su informe y dictamen, deberá expresarlas de manera clara e inequívoca, indicando a cuál de tales afirmaciones se refiere y los motivos e importancia de la salvedad en relación con los estados financieros tomados en conjunto.

E. Cuando el Contador Público considere no estar en condiciones de expresar un dictamen sobre los estados financieros tomados en conjunto, deberá manifestarlo explícita y claramente. Obligación de emitir un dictamen en todo trabajo profesional El Contador Público independiente en todos los casos en que haya hecho una revisión de estados o información financiera, ineludiblemente deberá expresar una opinión en los términos del examen que practicó. **(p. 18 Ë 28)**

Según Villalva J. ALMACENES, el Cid Editor (2009) considera la siguiente definición de INVENTARIO FISICO:

Se da el nombre de inventario de mercancía a la verificación o confirmación de la existencia de los materiales o bienes patrimoniales de la empresa. El inventario es el registro o conteo de los materiales existentes, para confrontarla con las existencias que deberían estar igual a los documentos.

El inventario físico es importante por las siguientes razones: 1. Permite verificar las diferencias entre los registros de existencias en las FE y las existencias físicas (cantidad real en existencia). Permite verificar las diferencias entre las existencias físicas contables, en valores monetarios.

La necesidad del inventario físico se fundamenta en dos razones:

1. El inventario físico cumple con las exigencias fiscales, pues deben ser transcrito en el libro de inventario, conforme la legislación.
2. El inventario físico satisface la necesidad contable, para verificar, en realidad, la existencia del material y la aproximación del consumo real. (p. 11)

Según Romero Romero E. PRESUPUESTO PUBLICO Y CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL, Ecoe Ediciones (2010), define las GENERALIDADES DEL CONTROL INTERNO como:

El legislador ha asignado a las oficinas de control interno la evaluación de los sistemas de control interno de las entidades oficiales; por lo tanto, la información contable relativa a las operaciones y a la situación socioeconómica de los entes públicos requiere de controles que garanticen su fiabilidad, transparencia, claridad y objetividad, en los términos previstos en las normas particulares aplicables en su preparación y difusión.

Por esta razón, constitucional y reglamentariamente se han asignado funciones de inspección y control sobre la misma, que tienen como ejecutoras a diferentes entidades, pero como propósito común contribuir al mejoramiento de la calidad y oportunidad de los datos, estadísticas, informes y otros medios a través de los cuales la comunidad conoce el estado de los recursos públicos y la destinación que de los mismos se hace.

El control interno es una función que evalúa, entre otros aspectos: el cumplimiento de las normas, el establecimiento de planes, proyectos y programas, la gestión de la administración, la legalidad de las operaciones, la utilización de los recursos, los procedimientos utilizados en las realizaciones de las funciones públicas y la eficiencia, efectividad y economía de las operaciones.

En materia contable, estos controles coadyuvan en el desempeño institucional, y se ejercen sobre las actividades propias de las oficinas de contabilidad y sobre los informes y resultados de las mismas. En este título se incluyen las características principales de este tipo de control con el objetivo de dar a conocer la incidencia que tienen sobre la información contable y sobre el desempeño institucional de los responsables de la preparación, administración y difusión de la misma. **(p. 85)**

2.2 MARCO CONEPTUAL

ABASTECIMIENTO: abastecimiento necesario que brinda una sección o departamento al resto de una organización o empresa. Los litigantes y también a dar dictamen sobre las cuestiones o puntos legales que se le consulten. **(Diccionario Contable- Valleta Ediciones, 2009 - p. 9)**

AUDITAR: revisar y verificar con detalle la contabilidad de una empresa u organización. U Examinar la gestión económica de una entidad a fin de comprobar si

se ajusta a lo establecido por ley, por costumbre o por lo establecido. **(Diccionario Contable- Valleta Ediciones, 2009 - p. 10)**

CONTROL CONTABLE: procedimientos administrativos y contables empleados para conservar y controlar la exactitud y la propiedad en las transacciones comerciales y en la contabilización de éstas. **(Diccionario Contable- Valleta Ediciones, 2009 - p. 13)**

CONTROL INTERNO: comprende la estructura organizativa, las políticas, los procedimientos y las cualidades del personal de una empresa existentes con el fin de proteger los activos, hacer válida la información, inducir a la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a las disposiciones gerenciales. U Comprende el plan de organización y todas las medidas y sistemas coordinados que se adoptan dentro de una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la exactitud y la fiabilidad de su contabilidad, promover la eficiencia operativa y fomentar el cumplimiento de las políticas prescriptas por la dirección. **(Diccionario Contable- Valleta Ediciones, 2009 - p. 14)**

FACTURAS DE PROVEEDORES NO RECIBIDAS: cuenta del pasivo, rubro Deudas; incluyen el costo de bienes, servicios, etcétera, recibidos o prestados, y aun con las facturas pendientes de recepción. **(Diccionario Contable- Valleta Ediciones, 2009 - p. 17)**

FALTANTES DE INVENTARIO: cuenta de resultado negativo en donde se registran las diferencias que se producen entre el inventario de productos o mercaderías según libros y la existencia real. Se debita por las diferencias producidas cuando la existencia real es menor que la resultante de los libros. Se acredita cuando se cancela contra la cuenta Pérdidas y Ganancias. **(Diccionario Contable- Valleta Ediciones, 2009 - p. 18)**

FALENCIA: quiebra, insolvencia. U Engaño o fraude. U Carencia o defecto. U Ver Estado de cesación de pagos. **(Diccionario Contable- Valleta Ediciones, 2009 - p. 19)**

FALLAS DE INVENTARIO: roturas, mermas, etcétera, que se producen en una empresa y que se detectan cuando se lleva un inventario permanente. **(Diccionario Contable- Valleta Ediciones, 2009 - p. 20)**

INVENTARIO: clasificación y ordenamiento de los bienes de una persona o comunidad. Detalle escrito de todos los bienes y demás valores que posee una persona; también se incluyen sus deudas a una fecha determinada, Papel o documento mediante el cual se enumeran derechos o bienes., Asiento detallado y estimativo de los bienes o activo de una empresa y de sus deudas o pasivos. U Procedimiento mediante el cual se confecciona en forma minuciosa una nómina de los elementos que componen los distintos rubros del Activo y del Pasivo. Relación detallada de todos los bienes, valores y deudas de una empresa, practicada luego de realizar los recuentos, arqueos y controles correspondientes. **(Diccionario Contable- Valleta Ediciones, 2009 - p. 18)**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS: aquel en que se detallan las funciones de cada área y departamento, los métodos y las técnicas de recepción, procesamiento y emisión de información y determinación de las responsabilidades vinculadas con el procesamiento de la información (H. Álvarez). **(Diccionario Contable- Valleta Ediciones, 2009 - p. 23)**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: expresión analítica de los sistemas administrativos mediante los cuales se canalizan las distintas operatorias de una empresa, Manual de procedimientos y normas. **(Diccionario Contable- Valleta Ediciones, 2009 - P 25)**

2.2 MARCO LEGAL

De acuerdo a la Constitución del 2008 de la República del Ecuador, se exponen las siguientes normas constitucionales:

Responsabilidades de los Ciudadanos

Art. 83.- Son deberes y responsabilidades de las ecuatorianas y los ecuatorianos, sin perjuicio de otros previstos en la Constitución y la ley:

1. Acatar y cumplir la Constitución, la ley y las decisiones legítimas de autoridad competente.
2. Ama killa, ama llulla, ama shwa. No ser ocioso, no mentir, no robar.
9. Practicar la justicia y la solidaridad en el ejercicio de sus derechos y en el disfrute de bienes y servicios.
12. Ejercer la profesión u oficio con sujeción a la ética. **(p.46)**

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado. **(p.20)**

Sección tercera

Formas de trabajo y su retribución

Art. 325.- El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores. **(p.123)**

Art. 328.- La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos.

El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la Ley, de aplicación general y obligatoria.

El pago de remuneraciones se dará en los plazos convenidos y no podrá ser disminuido ni descontado, salvo con autorización expresa de la persona trabajadora y de acuerdo con la ley.

Lo que el empleador deba a las trabajadoras y trabajadores, por cualquier concepto, constituye crédito privilegiado de primera clase, con preferencia aun a los hipotecarios.

Para el pago de indemnizaciones, la remuneración comprende todo lo que perciba la persona trabajadora en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que reciba por los trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios o cualquier otra retribución que tenga carácter normal. Se exceptuarán el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales y las remuneraciones adicionales.

Las personas trabajadoras del sector privado tienen derecho a participar de las utilidades liquidadas de las empresas, de acuerdo con la ley. La ley fijará los límites de esa participación en las empresas de explotación de recursos no renovables. En las empresas en las cuales el Estado tenga participación mayoritaria, no habrá pago de utilidades. Todo fraude o falsedad en la declaración de utilidades que perjudique este derecho se sancionará por la ley. **(p.125)**

De acuerdo a la Código del Trabajo del 2005, se exponen las siguientes normas laborales:

Art. 64.-Reglamento interno.- Las fábricas y todos los establecimientos de trabajo colectivo elevarán a la Dirección Regional del Trabajo en sus respectivas

jurisdicciones, copia legalizada del horario y del reglamento interno para su aprobación.

Sin tal aprobación, los reglamentos no surtirán efecto en todo lo que perjudiquen a los trabajadores, especialmente en lo que se refiere a sanciones.

El Director Regional del Trabajo reformará, de oficio, en cualquier momento, dentro de su jurisdicción, los reglamentos del trabajo que estuvieren aprobados, con el objeto de que éstos contengan todas las disposiciones necesarias para la regulación justa de los intereses de empleadores y trabajadores y el pleno cumplimiento de las prescripciones legales pertinentes.

Copia auténtica del reglamento interno, suscrita por el Director Regional del Trabajo, deberá enviarse a la organización de trabajadores de la empresa y fijarse permanentemente en lugares visibles del trabajo, para que pueda ser conocido por los trabajadores. El reglamento podrá ser revisado y modificado por la aludida autoridad, por causas motivadas, en todo caso, siempre que lo soliciten más del cincuenta por ciento de los trabajadores de la misma empresa. **(p.40)**

Art. 81.-Estipulación de sueldos y salarios.- Los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales, de conformidad con lo prescrito en el artículo 117 de este Código.

Se entiende por Salario Básico la retribución económica mínima que debe recibir una persona por su trabajo de parte de su empleador, el cual forma parte de la remuneración y no incluye aquellos ingresos en dinero, especie o en servicio, que perciba por razón de trabajos extraordinarios y suplementarios, comisiones, participación en beneficios, los fondos de reserva, el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales, las remuneraciones adicionales, ni ninguna otra retribución que tenga carácter normal o convencional y todos aquellos que determine la Ley.

El monto del salario básico será determinado por el Consejo Nacional de Salarios CONADES, o por el Ministerio de Relaciones Laborales en caso de no existir acuerdo en el referido Consejo.

La revisión anual del salario básico se realizará con carácter progresivo hasta alcanzar el salario digno de acuerdo con lo dispuesto en la Constitución de la República y en el presente Código.

Parágrafo 2do. De las utilidades **(p.44)**

Art. 97.-Participación de trabajadores en utilidades de la empresa.- El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas. Este porcentaje se distribuirá así:

El diez por ciento (10%) se dividirá para los trabajadores de la empresa, sin consideración a las remuneraciones recibidas por cada uno de ellos durante el año correspondiente al reparto y será entregado directamente al trabajador.

El cinco por ciento (5%) restante será entregado directamente a los trabajadores de la empresa, en proporción a sus cargas familiares, entendiéndose por éstas al cónyuge o conviviente en unión de hecho, los hijos menores de dieciocho años y los hijos minusválidos de cualquier edad.

El reparto se hará por intermedio de la asociación mayoritaria de trabajadores de la empresa y en proporción al número de estas cargas familiares, debidamente acreditadas por el trabajador ante el empleador. De no existir ninguna asociación, la entrega será directa.

Quienes no hubieren trabajado durante el año completo, recibirán por tales participaciones la parte proporcional al tiempo de servicios.

En las entidades de derecho privado en las cuales las instituciones del Estado tienen participación mayoritaria de recursos públicos, se estará a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público.

Capítulo IX De la terminación del contrato de trabajo **(p.49 -50)**

Art. 169.-Causas para la terminación del contrato individual.- El contrato individual de trabajo termina:

1. Por las causas legalmente previstas en el contrato;
2. Por acuerdo de las partes;
3. Por la conclusión de la obra, período de labor o servicios objeto del contrato;
4. Por muerte o incapacidad del empleador o extinción de la persona jurídica contratante, si no hubiere representante legal o sucesor que continúe la empresa o negocio;
5. Por muerte del trabajador o incapacidad permanente y total para el trabajo;
6. Por caso fortuito o fuerza mayor que imposibiliten el trabajo, como incendio, terremoto, tempestad, explosión, plagas del campo, guerra y, en general, cualquier otro acontecimiento extraordinario que los contratantes no pudieron prever o que previsto, no lo pudieron evitar;
7. Por voluntad del empleador en los casos del artículo 172 de este Código;
8. Por voluntad del trabajador según el artículo 173 de este Código; y,
9. Por desahucio. **(p.75 Ë 76)**

Art. 172.-Causas por las que el empleador puede dar por terminado el contrato.- El empleador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, previo visto bueno, en los siguientes casos:

1. Por faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o de asistencia al trabajo o por abandono de éste por un tiempo mayor de tres días consecutivos, sin causa justa y siempre que dichas causales se hayan producido dentro de un período mensual de labor;
2. Por indisciplina o desobediencia graves a los reglamentos internos legalmente aprobados;

3. Por falta de probidad o por conducta inmoral del trabajador;
4. Por injurias graves irrogadas al empleador, su cónyuge o conviviente en unión de hecho, ascendientes o descendientes, o a su representante;
5. Por ineptitud manifiesta del trabajador, respecto de la ocupación o labor para la cual se comprometió;
6. Por denuncia injustificada contra el empleador respecto de sus obligaciones en el Seguro Social. Mas, si fuere justificada la denuncia, quedará asegurada la estabilidad del trabajador, por dos años, en trabajos permanentes; y,
7. Por no acatar las medidas de seguridad, prevención e higiene exigidas por la ley, por sus reglamentos o por la autoridad competente; o por contrariar, sin debida justificación, las prescripciones y dictámenes médicos. **(p.79)**

Art. 183.-Calificación del visto bueno.- En los casos contemplados en los artículos 172 y 173 de este Código, las causas aducidas para la terminación del contrato, deberán ser calificadas por el inspector del trabajo, quien concederá o negará su visto bueno a la causa alegada por el peticionario, ciñéndose a lo prescrito en el capítulo "Del Procedimiento".

La resolución del inspector no quita el derecho de acudir ante el Juez del Trabajo, pues, sólo tendrá valor de informe que se lo apreciará con criterio judicial, en relación con las pruebas rendidas en el juicio. **(p.82)**

Art. 184.- Del desahucio.- Desahucio es el aviso con el que una de las partes hace saber a la otra que su voluntad es la de dar por terminado el contrato.

En los contratos a plazo fijo, cuya duración no podrá exceder de dos años no renovables, su terminación deberá notificarse cuando menos con treinta días de anticipación, y de no hacerlo así, se convertirá en contrato por tiempo indefinido.

El desahucio se notificará en la forma prevista en el capítulo "De la Competencia y del Procedimiento. **(p.84)**

Art. 185.- Bonificaciones por desahucio.- En los casos de terminación de la relación laboral por desahucio solicitado por el empleador o por el trabajador, el empleador bonificará al trabajador con el veinticinco por ciento del equivalente a la última remuneración mensual por cada uno de los años de servicio prestados a la misma empresa o empleador.

Mientras transcurra el plazo de treinta días en el caso de la notificación de terminación del contrato de que se habla en el artículo anterior pedido por el empleador, y de quince días en el caso del desahucio solicitado por el trabajador, el inspector de trabajo procederá a liquidar el valor que representan las bonificaciones y la notificación del empleador no tendrá efecto alguno si al término del plazo no consignare el valor de la liquidación que se hubiere realizado.

Lo dicho no obsta el derecho de percibir las indemnizaciones que por otras disposiciones correspondan al trabajador. **(p.185)**

Art. 621.-Solicitud de visto bueno.- El inspector que reciba una solicitud tendiente a dar por terminado un contrato de trabajo por alguno de los motivos determinados en los artículos 172 y 173 de este Código, notificará al interesado dentro de veinticuatro horas, concediéndole dos días para que conteste. Con la contestación, o en rebeldía, procederá a investigar el fundamento de la solicitud y dictará su resolución dentro del tercer día, otorgando o negando el visto bueno. En la resolución deberán constar los datos y motivos en que se funde. **(p.236)**

Art. 622.- Suspensión de relaciones laborales.- En los casos de visto bueno el inspector podrá disponer, a solicitud del empleador, la suspensión inmediata de las relaciones laborales, siempre que consigne el valor de la remuneración equivalente

a un mes, la misma que será entregada al trabajador si el visto bueno fuere negado. En este caso, además, el empleador deberá reintegrarle a su trabajo, so pena de incurrir en las sanciones e indemnizaciones correspondientes al despido intempestivo. **(p. 236 - 237)**

De acuerdo a la Código Penal de 1999 de la República del Ecuador, se exponen las siguientes normas penales:

DE LAS FALSIFICACIONES DE DOCUMENTOS EN GENERAL

Art. 340.- El que, por cualquiera de los medios indicados en el artículo precedente, cometiere falsedad en instrumentos privados, a excepción de los cheques, será reprimido con dos a cinco años de prisión. **(p.55)**

Art. 353.1. Falsificación electrónica. Son reos de falsificación electrónica la persona o personas que con el ánimo de lucro o bien para causar un perjuicio a un tercero, utilizando cualquier medio, alteren o modifiquen mensajes de datos, o la información incluida en estos, que se encuentre contenida en cualquier soporte material, sistema de información o telemática, ya sea:

1. Alterando un mensaje de datos en alguno de sus elementos o requisitos de carácter formal o esencial;
2. Simulando un mensaje de datos en todo o en parte, de manera que induzca a error sobre su autenticidad;
3. Suponiendo en un acto la intervención de personas que no lo han tenido o tribuyendo a las que han intervenido en el acto declaraciones o manifestaciones diferentes de las que hubieran hecho.
4. El delito de falsificación electrónica será sancionado de acuerdo a lo dispuesto en este capítulo. **(p.56)**

DE LOS DELITOS CONTRA LA PROPIEDAD DEL HURTO

Art. 547.- Son reos de hurto los que, sin violencias ni amenazas contra las personas, ni fuerza en las cosas, sustrajeren fraudulentamente una cosa ajena, con ánimo de apropiarse. **(p.87)**

Art. 548.- El hurto será reprimido con prisión de un mes a tres años, tomando en cuenta el valor de las cosas hurtadas. **(p.88)**

DEL ROBO

Art. 550.- El que, mediante violencias o amenazas contra las personas o fuerza en las cosas, sustrajere fraudulentamente una cosa ajena, con ánimo de apropiarse, es culpado de robo, sea que la violencia tenga lugar antes del acto para facilitararlo, en el momento de cometerlo, o después de cometido para procurar su impunidad. **(p.88)**

Art. 551.- El robo será reprimido con prisión de uno a cinco años, tomando en consideración el valor de las cosas robadas. **(p.88)**

Art. 553.1. Apropiación ilícita. Serán reprimidos con prisión de seis a cinco años y multa de quinientos a mil dólares de los Estados Unidos de Norteamérica, los que utilizaren fraudulentamente sistemas de información o redes electrónicas para facilitar la apropiación de un bien ajeno o los que procuren la transferencia no consentida de bienes, valores, o derechos de una persona en perjuicio de esta o de un tercero, en beneficio suya o de otra persona alternado, manipulando o modificando el funcionamiento de redes electrónicas, programas informáticos, sistemas informáticos, sistemas telemáticos o mensajes de datos. **(p.89)**

Art. 553. 2. Pena. La pena de prisión de uno a cinco años y multa de mil a dos mil dólares de los Estados Unidos de Norteamérica, si el delito se hubiera cometido empleando los siguientes medios:

1. Inutilización de sistemas de alarma o guarda;
2. Descubrimiento o descifrado de claves secretas o encriptados;
3. Utilización de tarjeas magnéticas o perforadas;
4. Utilización de controles o instrumentos de apertura a distancia; y,
5. Violación de seguridades electrónicas, informáticas u otras semejantes. **(p.90)**

DE LAS ESTAFAS Y OTRAS DEFRAUDACIONES

Art. 560.- El que fraudulentamente hubiere distraído o disipado en perjuicio de otro, efectos, dinero, mercancías, billetes, finiquitos, escritos de cualquier especie, que contengan obligación o descargo, y que le hubieren sido entregados con la condición de restituirlos, o hacer de ellos un uso o empleo determinado, será reprimido con prisión de uno a cinco años y multa de cincuenta a cien sucres. **(p.89)**

De acuerdo a la REGLAMENTO DE COMPROBANTES DE VENTA, RETENCIÓN Y DOCUMENTOS COMPLEMENTARIOS de 2010 de la República del Ecuador, se exponen los siguientes reglamentos:

DE LOS COMPROBANTES DE VENTA, RETENCIÓN Y DOCUMENTOS COMPLEMENTARIOS

Art. 1.- Comprobantes de venta.- Son comprobantes de venta los siguientes documentos que acreditan la transferencia de bienes o la prestación de servicios o la realización de otras transacciones gravadas con tributos:

- a) Facturas;
- b) Notas de venta - RISE;
- c) Liquidaciones de compra de bienes y prestación de servicios;
- d) Tiquetes emitidos por máquinas registradoras;
- e) Boletos o entradas a espectáculos públicos; y,
- f) Otros documentos autorizados en el presente reglamento. **(p. 1)**

Art. 2.- Documentos complementarios.- Son documentos complementarios a los comprobantes de venta, los siguientes:

- a) Notas de crédito;
- b) Notas de débito; y,
- c) Guías de remisión. **(p. 2)**

Art. 8.- Obligación de emisión de comprobantes de venta y comprobantes de retención.- Están obligados a emitir y entregar comprobantes de venta todos los sujetos pasivos de impuestos, a pesar de que el adquirente no los solicite o exprese que no los requiere.

Dicha obligación nace con ocasión de la transferencia de bienes, aun cuando se realicen a título gratuito, autoconsumo o de la prestación de servicios de cualquier naturaleza, incluso si las operaciones se encuentren gravadas con tarifa cero (0%) del impuesto al valor agregado.

La emisión de estos documentos será efectuada únicamente por transacciones propias del sujeto pasivo autorizado.

El Servicio de Rentas Internas, mediante resolución, establecerá el monto sobre el cual las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad y aquellas inscritas en el Régimen Impositivo Simplificado, deberán emitir comprobantes de venta.

De igual manera, se establecerá la periodicidad de la emisión de un comprobante de venta resumen por las transacciones efectuadas correspondientes a valores inferiores a los establecidos en la mencionada resolución.

No obstante lo señalado en el inciso anterior, a petición del adquirente del bien o servicio, se deberá emitir y entregar comprobantes de venta, por cualquier monto.

En las transferencias de combustibles líquidos derivados de hidrocarburos y gas licuado de petróleo se deberá emitir comprobantes de venta por cualquier valor.

Los sujetos pasivos inscritos en el régimen simplificado deberán sujetarse a las normas particulares de dicho régimen.

Las sociedades y las personas naturales obligadas a llevar contabilidad deberán emitir comprobantes de venta de manera obligatoria en todas las transacciones que realicen, independientemente del monto de las mismas.

En los casos en que se efectúen transacciones al exterior gravadas con Impuesto a la Salida de Divisas, el agente de percepción emitirá el comprobante de venta por el servicio prestado en el que además de los requisitos establecidos en este reglamento se deberá detallar el valor transferido y el monto del Impuesto a la Salida de Divisas percibido.

Los trabajadores en relación de dependencia no están obligados a emitir comprobantes de venta por sus remuneraciones.

Los agentes de retención en forma obligatoria emitirán el comprobante de retención en el momento que se realice el pago o se acredite en cuenta, lo que ocurra primero y estará disponible para la entrega al proveedor dentro de los cinco días hábiles siguientes al de presentación del comprobante de venta.

Sin perjuicio de lo dispuesto en el inciso anterior, las instituciones del sistema financiero nacional, podrán emitir un solo comprobante de retención a sus clientes y proveedores, individualmente considerados, cuando realicen más de una transacción por mes.

El comprobante de retención así emitido deberá estar disponible para la entrega dentro de los cinco primeros días del mes siguiente.

Los agentes de retención del impuesto a la salida de divisas, cuando realicen la transferencia de valores gravados con el impuesto, emitirán el respectivo comprobante de retención al momento en que se realice la retención del impuesto, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria del Ecuador y en su reglamento de aplicación. Los comprobantes de retención deberán estar a disposición de los contribuyentes del impuesto a la salida de divisas, dentro de los dos días hábiles siguientes a la fecha de retención. **(p.5 - 6)**

Capítulo IV

DEL RÉGIMEN DE TRASLADO DE BIENES

Art. 27.- Guía de remisión.- La guía de remisión es el documento que sustenta el traslado de mercaderías por cualquier motivo dentro del territorio nacional. Se entenderá que la guía de remisión acredita el origen lícito de la mercadería, cuando la información consignada en ella sea veraz, se refiera a documentos legítimos, válidos, y los datos expresados en la guía de remisión concuerden con la mercadería que efectivamente se traslade.**(p.17)**

2.3 HIPOTESIS Y VARIABLES

2.3.1 Hipótesis General

Los controles internos del área de Bodega inciden en los faltantes de mercaderías de la empresa DIPOR S.A., ubicada en el Cantón Milagro.

2.3.2 Hipótesis Particulares

- ✓ La tardanza de facturación afecta a la desactualización de inventarios cuando se generan las salidas de mercaderías.

- ✓ La ausencia de controles en los despacho de mercaderías afecta a los resultados del cotejo de inventarios físicos con las cantidades facturadas.
- ✓ El descuido al manipular el almacenamiento de productos incide en la cantidad de mercaderías que se dan de baja.
- ✓ Los errores en la segregación de tareas afectan en el hecho de que el personal que ejecuta pedidos también se encargue de la distribución de los mismos.

2.3.3 Declaración de variables

Cuadro 1. Declaración de variables

H.G	V.D	faltantes de mercaderías
	V.I	Controles internos
H.P 1	V.D	Desactualización de inventarios
	V.I	tardanza de facturación
H.P 2	V.D	Resultados del cotejo de inventarios físicos con las cantidades facturadas
	V.I	ausencia de controles
H.P 3	V.D	Cantidad de mercaderías dadas de baja.
	V.I	almacenamiento de productos
H.P 4	V.D	Personal que ejecuta pedidos también se encargue de la distribución de los mismos
	V.I	errores en la segregación de tareas

Fuente: Declaración de variables

Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón

2.3.4 Operacionalización de las variables

Cuadro 2. Operacionalización Variables Independientes

VARIABLES INDEPENDIENTES	DEFINICION	INDICADOR
Controles internos	Estrategia organizacional y todas las medidas acompañantes, que es establecida en una entidad para salvaguardar sus activos, fomentar el cumplimiento de sus políticas, fomentar su eficacia operativa y cumplir que sus registros sean precisos y fiables.	Segregación De tareas. Número de Políticas de control Número de Reglamentaciones Cantidad de Procedimientos de trabajo.
Tardanza de facturación	Retraso del área de facturación por falta de ingreso de pedidos por parte de los vendedores	Cantidad de tiempo en que se procesan las facturas.
Ausencia de controles	Incumplimiento de controles en aéreas estratégicas de la empresa.	Número de políticas, reglamentaciones, procesos, etc. implementados.
Almacenamiento de productos	Ubicación respectiva en bodega de la mercadería recibida por el proveedor.	Número de líneas de productos almacenadas en el área de bodega Número de políticas de almacenamiento.
Errores en la segregación de tareas	Designación incorrecta de funciones a los empleados	Número de empleados que presentan las mismas funciones.

Fuente: Declaración de variables independientes

Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón

Cuadro 3. Operacionalización Variables Dependientes

VARIABLES DEPENDIENTES	DEFINICION	INDICADOR
Faltantes de mercaderías	Descuido por parte del jefe de bodega en controlar los movimientos de la mercadería	Número de mercaderías que no forman parte del inventario físico de bodega.
Desactualización de inventarios	Stock de inventarios no actualizados por parte del Jefe de Bodega.	Cantidad de inventarios físicos que presentan resultados correctos en inventarios. Registro de entradas y salidas de mercaderías.
Resultados del cotejo de inventarios físicos con las cantidades facturadas	Comparación del stock de mercadería vigente versus con el ingreso de pedidos de productos por los vendedores.	Cantidad de inventarios físicos que presentan resultados correctos en inventarios. Número de mercaderías que no forman parte del inventario físico.
Cantidad de mercaderías dadas de baja.	Productos en mal estado dadas de baja por autorización de gerencia.	Número de mercaderías que no forman parte del inventario físico por deterioro.
Personal que ejecuta pedidos también se encarga de la distribución de los mismos	Personas que establecen doble función no tiene una buena segregación de tareas.	Número de empleados que presentan las mismas funciones.

Fuente: Operacionalización de Variables dependientes

Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION Y SU PERSPECTIVA GENERAL

Para el avance de este informe se aplicó una investigación que organizó las acciones para la recolección, organización, análisis e interpretación de la realidad, por lo tanto según los objetivos planteados, la más adecuada es una investigación cuantitativa y cualitativa de tipo descriptiva y correlacional.

Es investigación cuantitativa porque fue necesario realizar un análisis profundo sobre las variables ya que la empresa viene presentando un problema interno en el departamento de bodega, es decir, en el área de inventarios, lo que ocasionó que genere pérdidas cuantiosas tanto en mercadería como en la partida monetaria. Para concluir lo expuesto se recurrió a técnicas de recolección de datos para obtener información de los informantes calificados y cuantificarlas en una tabulación que permitan efectuar inferencias objetivas basadas en un análisis cuantitativo.

Es también una investigación cualitativa porque se realizó un profundo estudio de las causas que ha generado la existencia de los cuantiosos faltantes en el área de los inventarios, analizando las variables desde una perspectiva teórica.

Además tenemos que se usó la investigación descriptiva y correlacional porque hubo que hacer una extensiva relación entre las variables independiente y dependiente y describir con fundamentación teórica la forma que actúa cada una de ellas.

3.2 LA POBLACION Y LA MUESTRA

3.2.1 Características de la población

La población está formada por el personal o talento humano de la empresa que efectúan las actividades de las diversas áreas funcionales, dando un total de 65 personas. A continuación se establece un desglose:

Cuadro 4. Talento humano de las diferentes áreas funcionales de la empresa

DEPARTAMENTOS	NUMERO DE EMPLEADOS
Administración	7
Ventas	13
Distribución	36
Bodega	9
<u>TOTAL</u>	<u>65</u>

Fuente: Recursos Humanos.
Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón

Al tener una población inferior a cien, no se trabajó con muestra, esto significa que las técnicas de investigación se aplicó al universo (población).

3.2.2 Delimitación de la población

La población no ha sufrido una delimitación específica, se consideró a todo el personal; por lo tanto las características son de tipo geográficas:

- País: Ecuador
- Región: Cinco (Costa)
- Provincia: Guayas
- Cantón: Milagro
- Empresa: Dipor S.A.
- Áreas: Funcionales (talento humano)

Además se consideró aplicar una entrevista al Gerente de la Sucursal Milagro para determinar la disposición a mejorar los sistemas de controles internos del área de bodega.

3.2.3 Tipo de muestra

Al trabajarse con la población o universo no se aplicó muestreo alguno.

3.2.4 Tamaño de la muestra

No se efectuó proceso de selección, debido a que se trabajó con la población.

3.2.5 Proceso de selección

Entre las técnicas empleadas están la encuesta y la entrevista, así se obtuvo una información amplia sobre el manejo interno del área de bodega, teniendo la información precisa para verificar las hipótesis.

La Encuesta se aplicó al talento humano de las áreas funcionales de la empresa y el instrumento que la acompañó fue el cuestionario, elaborado en base a la escala de Likert.

La Entrevista se aplicó al Gerente de la Sucursal-Milagro, lugar donde se produce el problema en estudio; el instrumento implementado fue la guía de preguntas estructurada.

3.2 LOS METODOS Y LAS TECNICAS

3.2.1 Métodos teóricos

Método Inductivo: Porque se empezó desde el análisis de los factores que afectan el departamento de bodega con el objetivo de particularizar cada uno de estos problemas y determinar la factibilidad de la aplicación del mejoramiento del sistema de inventarios.

Método Deductivo: Su aplicación brindó la posibilidad de conocer la falla que existe en el sistema de inventarios lo que permitirá solucionar y evitar la generación de los faltantes en el área de bodega.

Método Sintético Analítico: Se lo aplicó para determinar las consecuencias sobre la conducta de las variables de las hipótesis y emplear medidas para resolver el problema que existe al momento de realizar el despacho de la mercadería.

Método Matemático: Se lo aplicó al emplear las estadísticas en el proceso de recolectar, tabular y darle un análisis a la información que se obtenga en la empresa mediante la encuesta y entrevista.

Procesamiento de la información

Después de obtener toda la información posible a través de la encuesta y entrevista se tuvo que procesar los datos mediante procesos estadísticos que nos generen representaciones graficas como: porcentajes, diagramas de barra, gráficos de sectores, etc. Que permitió llegar a una conclusión y de esta manera se realizó la recomendación correspondiente.

3.2.2 Métodos empíricos

Entre los métodos empíricos empleados se encuentran la encuesta y la entrevista, dirigidas en forma precisa a los informantes calificados (personal del área de Bodega de DIPOR S.A. y al Gerente).

3.2.3 Técnicas e instrumentos

Encuesta.- Su uso permitió recoger información relevante de primer orden en base a cada variable especificada en las hipótesis de investigación, de tal forma que se pudiese verificar las mismas. El instrumento que acompañó a esta técnica es el cuestionario, elaborado o diseñado en una escala de Likert, la misma que contiene afirmaciones más no preguntas, dicha escala presenta 5 alternativas (muy de acuerdo 5, de acuerdo 4, indeciso 3, en desacuerdo 2 y muy e desacuerdo 1).

Esta escala requiere el acompañamiento del entrevistador al momento de aplicar el instrumento, pero permite trabajar con aseveraciones específicas y más relacionadas a cada factor que contiene las diversas hipótesis. La encuesta y su cuestionario arrojó un total de 16 preguntas.

Entrevista.- Se aplicó una entrevista estructurada y con un mayor grado de profundidad, con el objetivo de validar y contraponer la posición asumida por los empleados de bodega y el Jefe (gerente), esto permitió tener una idea más clara y objetiva del problema y plantear soluciones precisas a través de una propuesta que guarde lógica con la temática de investigación.

La entrevista estuvo acompañada por su instrumento que es la guía de preguntas, la misma que contiene 5 preguntas.

3.3. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN.

La información recopilada luego de aplicar las técnicas de investigación requirieron de un procesamiento específico, utilizándose para efecto la tabulación a través de Excel; sin embargo, a continuación se describe los pasos seguidos para darle un tratamiento objetivo y científico a la investigación:

- Diseño de los instrumentos de recolección de datos.
- Aplicación de los instrumentos de recolección de datos.
- Tabulación y lectura interpretativa de los datos.
- Análisis de la información obtenida.
- Verificación de hipótesis
- Se da paso a establecer la propuesta.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS AL TALENTO HUMANO DE LAS DIFERENTES ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA.

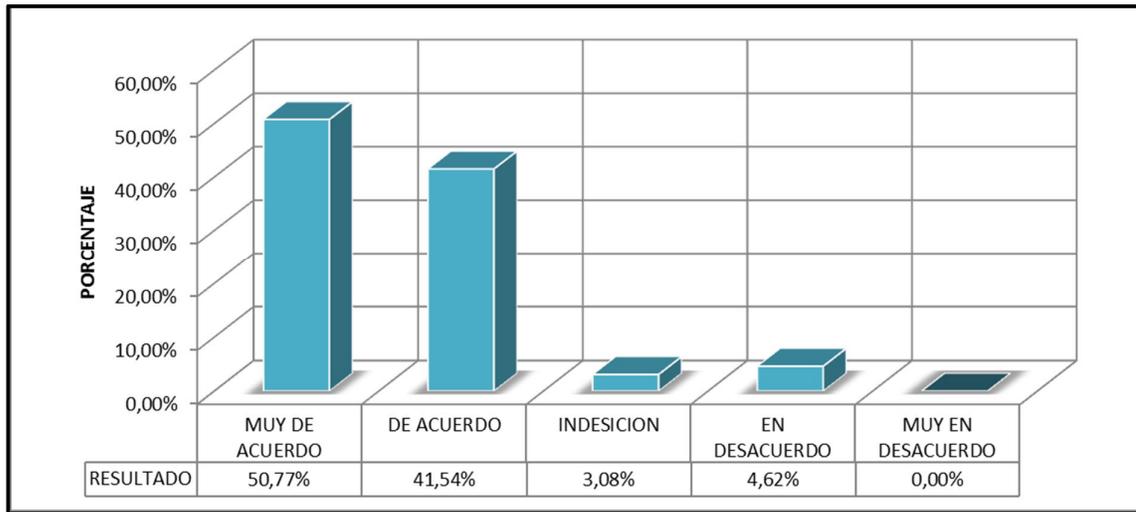
- 1) La sucursal actualmente presenta problemas relacionados con faltantes de mercaderías.

Cuadro 5. Problemas de faltantes de mercaderías

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
MUY ACUERDO	33	50,77%
DE ACUERDO	27	41,54%
INDECISO	2	3,08%
EN DESACUERDO	3	4,62%
MUY DESACUERDO	0	0,00%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al Talento humano de las diferentes áreas funcionales de la empresa.
Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón

Figura 1. Problemas de faltantes de mercaderías



Fuente: Encuestas aplicadas al Talento humano de las diferentes áreas funcionales de la empresa.
Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón

Lectura Interpretativa:

De un total de 65 empleados el 50.77% está muy de acuerdo que la actualmente la empresa presenta problemas relacionados con faltantes de mercaderías, el 41.54% está de acuerdo, un 3.08% está indeciso del problema y un 4.62% está en desacuerdo de lo encuestado.

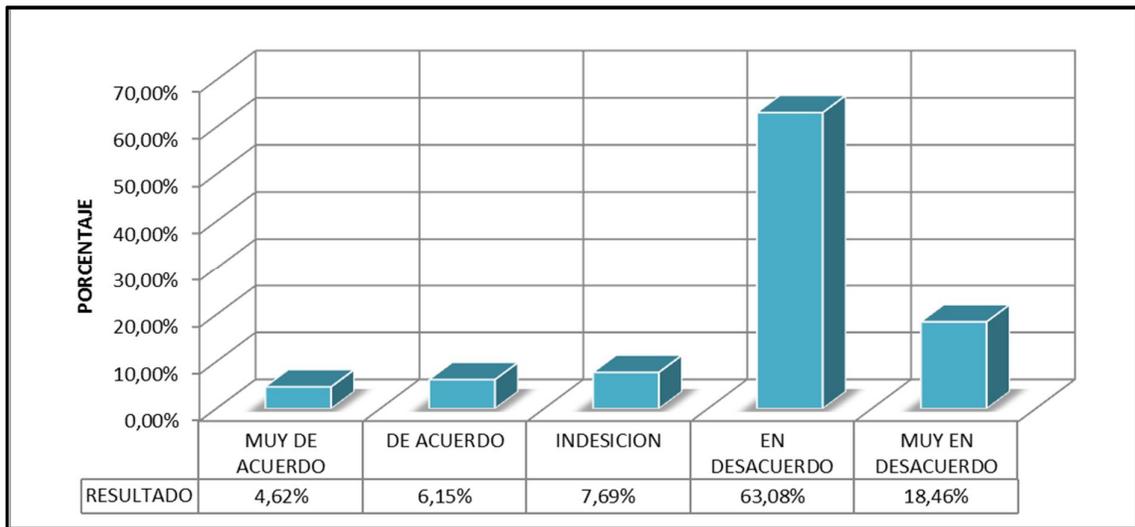
2) La sucursal posee controles internos y los da a conocer a sus empleados.

Cuadro 6. Existencia y difusión de controles internos

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
MUY ACUERDO	3	4,62%
DE ACUERDO	4	6,15%
INDECISO	5	7,69%
EN DESACUERDO	41	63,08%
MUY DESACUERDO	12	18,46%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al Talento humano de las diferentes áreas funcionales de la empresa.
Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón

Figura 2. Existencia y difusión de controles internos



Fuente: Encuestas aplicadas al Talento humano de las diferentes áreas funcionales de la empresa.
Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón

Lectura Interpretativa:

Un 63.08% está en un desacuerdo sobre si la empresa posee controles internos, seguido de un 18.46% muy desacuerdo, un 7.69% de personal indeciso, un 6.15% de acuerdo que si poseen controles internos y un 4.62% muy de acuerdo.

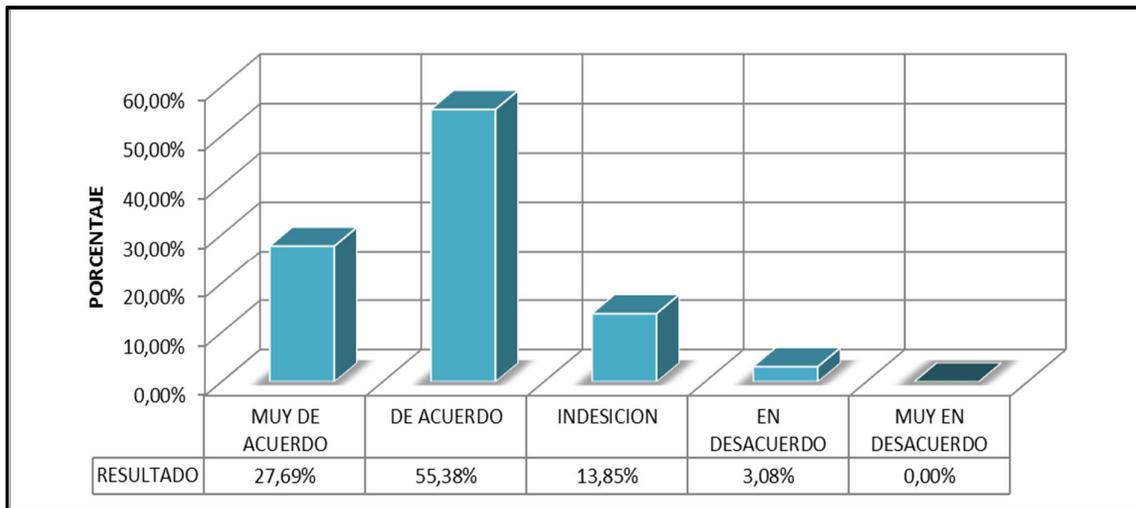
3) El área de bodega y sus actividades depende de las funciones de otras áreas de la empresa para operar sin error alguno.

Cuadro 7. Dependencia sistémica de trabajo del área de bodega.

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
MUY ACUERDO	18	27,69%
DE ACUERDO	36	55,38%
INDECISO	9	13,85%
EN DESACUERDO	2	3,08%
MUY DESACUERDO	0	0,00%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al Talento humano de las diferentes áreas funcionales de la empresa.
Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón

Figura 3. Dependencia sistémica de trabajo del área de bodega.



Fuente: Encuestas aplicadas al Talento humano de las diferentes áreas funcionales de la empresa.
Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón

Lectura Interpretativa:

Tenemos un 55.38% de empleados de acuerdo que el área de bodega y sus actividades dependen de las funciones de otras áreas de la empresa para operar, seguido de un 27.69% que dicen estar muy de acuerdo con lo encuestado, luego con un 13.85% indecisos y un 3.08% en desacuerdo.

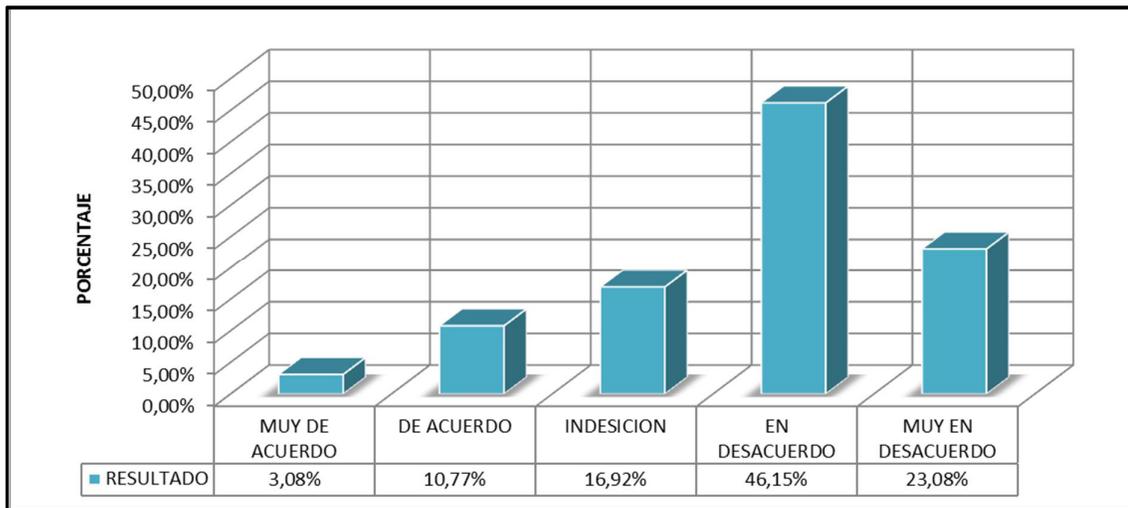
4) Los controles internos del área de bodega son extremadamente seguros.

Cuadro 8. Seguridad de controles internos de bodega

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
MUY ACUERDO	2	3,08%
DE ACUERDO	7	10,77%
INDECISO	11	16,92%
EN DESACUERDO	30	46,15%
MUY DESACUERDO	15	23,08%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al Talento humano de las diferentes áreas funcionales de la empresa.
Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón

Figura 4.Seguridad de controles internos de bodega



Fuente: Encuestas aplicadas al Talento humano de las diferentes áreas funcionales de la empresa.
Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón

Lectura Interpretativa:

Con un 46.15% de empleados encuestado dicen estar en desacuerdo con que los controles internos de bodega son totalmente seguros, seguido de un 23.08% en muy desacuerdo, un 16.92% indecisos con su respuesta, el 10.77% dicen en estar de acuerdo y tan solo un 3.08% muy de acuerdo

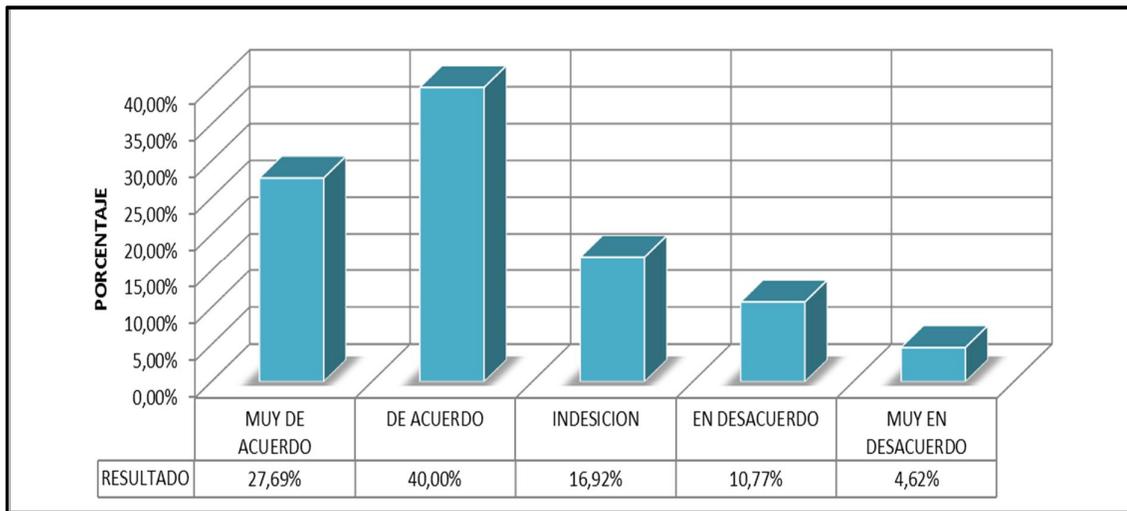
5) Los faltantes de mercadería del área de bodega son los resultados de lo poco consistente y seguros de sus controles internos.

Cuadro 9. Escasa consistencia y seguridad de los controles internos de bodega.

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
MUY ACUERDO	18	27,69%
DE ACUERDO	26	40,00%
INDECISO	11	16,92%
EN DESACUERDO	7	10,77%
MUY DESACUERDO	3	4,62%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al Talento humano de las diferentes áreas funcionales de la empresa.
Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón.

Figura 5. Escasa consistencia y seguridad de los controles internos de bodega.



Fuente: Encuestas aplicadas al Talento humano de las diferentes áreas funcionales de la empresa.
Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón

Lectura Interpretativa:

Tenemos un 40.00% de personal totalmente de acuerdo que los faltantes de mercadería es el resultado de lo poco consistente y seguros de sus controles internos, seguido de un 27.69% muy de acuerdo, un 16.92% indecisos, el 10.77% en desacuerdo y tan solo un 4.62% muy desacuerdo.

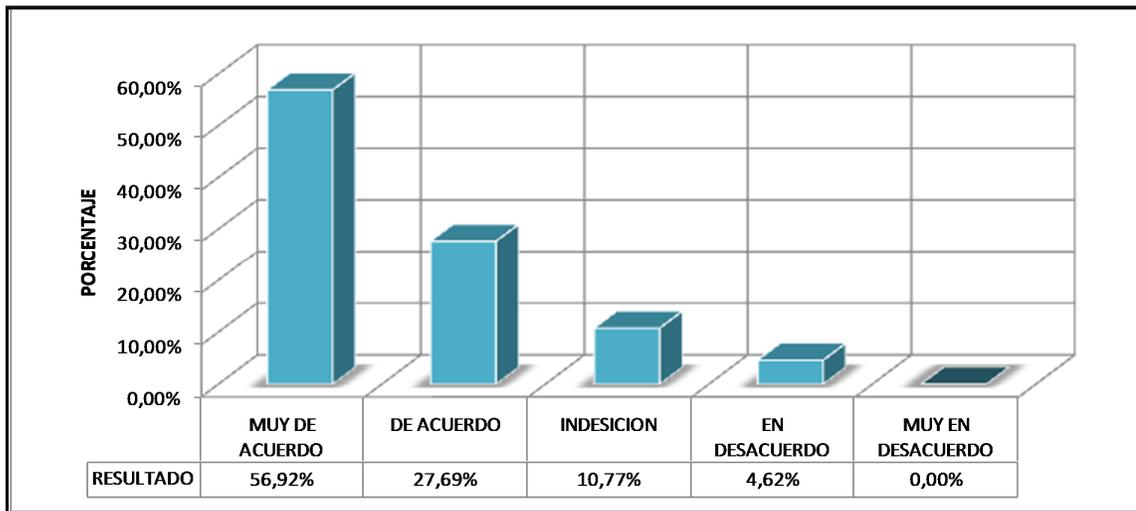
6) La actividad de facturación en el área de ventas actualmente presenta una tardanza.

Cuadro 10. Tardanza en la actividad de facturación en ventas.

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
MUY ACUERDO	37	56,92%
DE ACUERDO	18	27,69%
INDECISO	7	10,77%
EN DESACUERDO	3	4,62%
MUY DESACUERDO	0	0,00%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al Talento humano de las diferentes áreas funcionales de la empresa.
Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón

Figura 6.Tardanza en la actividad de facturación en ventas.



Fuente: Encuestas aplicadas al Talento humano de las diferentes áreas funcionales de la empresa.
Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón

Lectura Interpretativa:

El 56.92% del personal encuestado dice de estar muy de acuerdo con que el área de facturación actualmente presenta tardanza, seguido con un 27.69% de acuerdo, un 10.77% indecisos y un 4.62% en desacuerdo de dicho retraso en facturación.

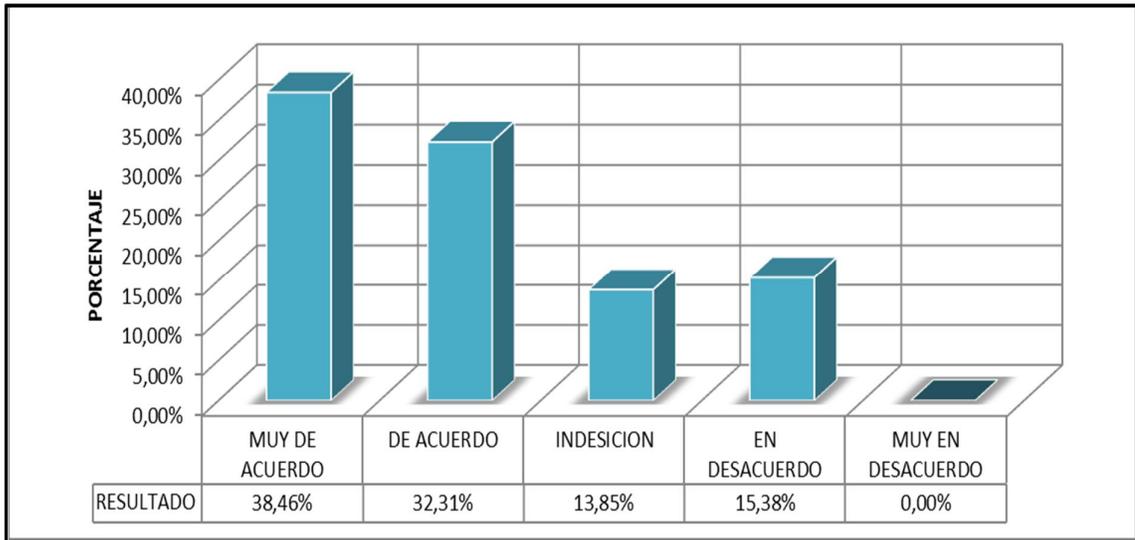
7) La desactualización de los inventarios del área de bodega está relacionada con la tardanza en la facturación

Cuadro 11. Relación entre desactualización de inventarios y tardanza e facturación.

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
MUY ACUERDO	25	38,46%
DE ACUERDO	21	32,31%
INDECISO	9	13,85%
EN DESACUERDO	10	15,38%
MUY DESACUERDO	0	0,00%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al Talento humano de las diferentes áreas funcionales de la empresa.
Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón

Figura 7. Relación entre desactualización de inventarios y tardanza e facturación.



Fuente: Encuestas aplicadas al Talento humano de las diferentes áreas funcionales de la empresa.
Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón

Lectura Interpretativa:

Con un 38.46% el personal dice estar muy de acuerdo que la desactualización de los inventarios de bodega está relacionada con la tardanza de facturación, un 32.31% dicen estar de acuerdo, el 15.38% en desacuerdo y un 13.85% indecisos

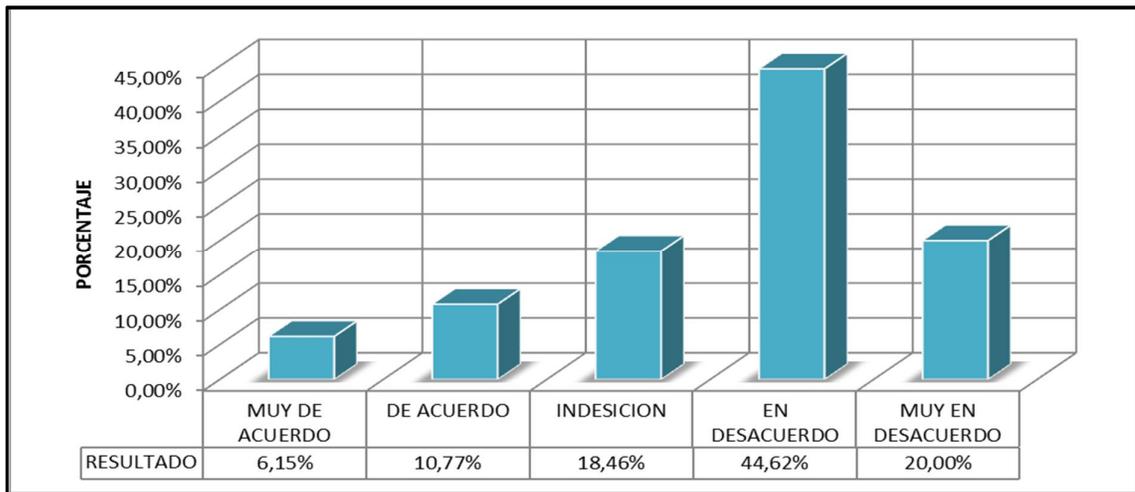
8) El despacho de mercadería actualmente presenta controles internos.

Cuadro 12. Los controles internos en el despacho de mercaderías.

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
MUY ACUERDO	4	6,15%
DE ACUERDO	7	10,77%
INDECISO	12	18,46%
EN DESACUERDO	29	44,62%
MUY DESACUERDO	13	20,00%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al Talento humano de las diferentes áreas funcionales de la empresa.
Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón

Figura 8. Los controles internos en el despacho de mercaderías.



Fuente: Encuestas aplicadas al Talento humano de las diferentes áreas funcionales de la empresa.
Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón

Lectura Interpretativa:

Tenemos un 44.62% en desacuerdo que el despacho de mercadería actualmente presenta controles internos, un 20.00% muy desacuerdo, seguido de un 18.46% indecisos, el 10.77% de acuerdo y un 6.15% muy de acuerdo.

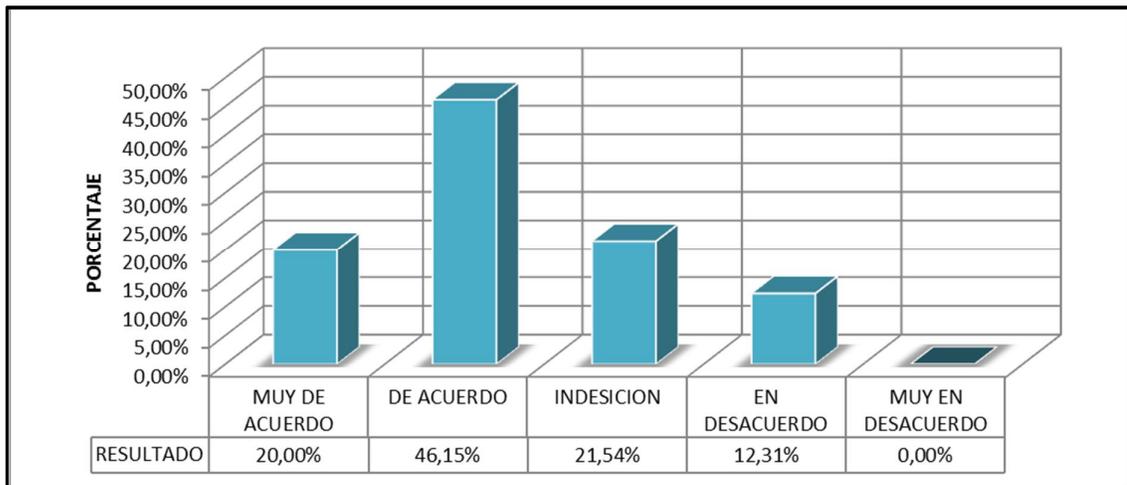
9) Al cotejar el inventario físico con las cantidades facturadas se obtienen resultados no coincidentes.

Cuadro 13. Inconsistencias en el cotejo de inventario físico y cantidades facturadas.

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
MUY ACUERDO	13	20,00%
DE ACUERDO	30	46,15%
INDECISO	14	21,54%
EN DESACUERDO	8	12,31%
MUY DESACUERDO	0	0,00%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al Talento humano de las diferentes áreas funcionales de la empresa.
Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón

Figura 9. Inconsistencias en el cotejo de inventario físico y cantidades facturadas.



Fuente: Encuestas aplicadas al Talento humano de las diferentes áreas funcionales de la empresa.
Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón

Lectura Interpretativa:

El 46.15% del personal encuestado dice de estar de acuerdo con que al cotejar el inventario físico con las cantidades facturadas se obtienen resultados no coincidentes, seguido con un 21.54% indecisos, un 20.00% muy acuerdo y un 12.31% en desacuerdo.

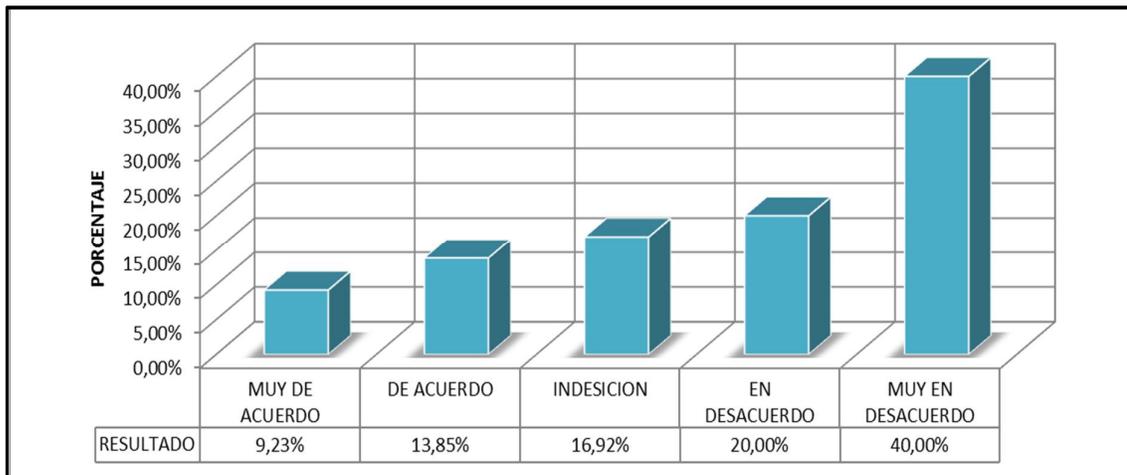
10) La manipulación de las mercaderías durante su almacenamiento responde a políticas y normas de control.

Cuadro 14. Políticas y normas de control en el almacenamiento de mercaderías.

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
MUY ACUERDO	6	9,23%
DE ACUERDO	9	13,85%
INDECISO	11	16,92%
EN DESACUERDO	13	20,00%
MUY DESACUERDO	26	40,00%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al Talento humano de las diferentes áreas funcionales de la empresa.
Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón

Figura 10. Políticas y normas de control en el almacenamiento de mercaderías.



Fuente: Encuestas aplicadas al Talento humano de las diferentes áreas funcionales de la empresa.
Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón

Lectura Interpretativa:

Con un 40.00% el personal dicen estar muy desacuerdo que la manipulación de las mercaderías durante su almacenamiento responde a políticas y normas de control, un 20.00% dicen estar de en desacuerdo, el 16.92% indeciso, un 13.85% de acuerdo y un 9.23% muy de acuerdo.

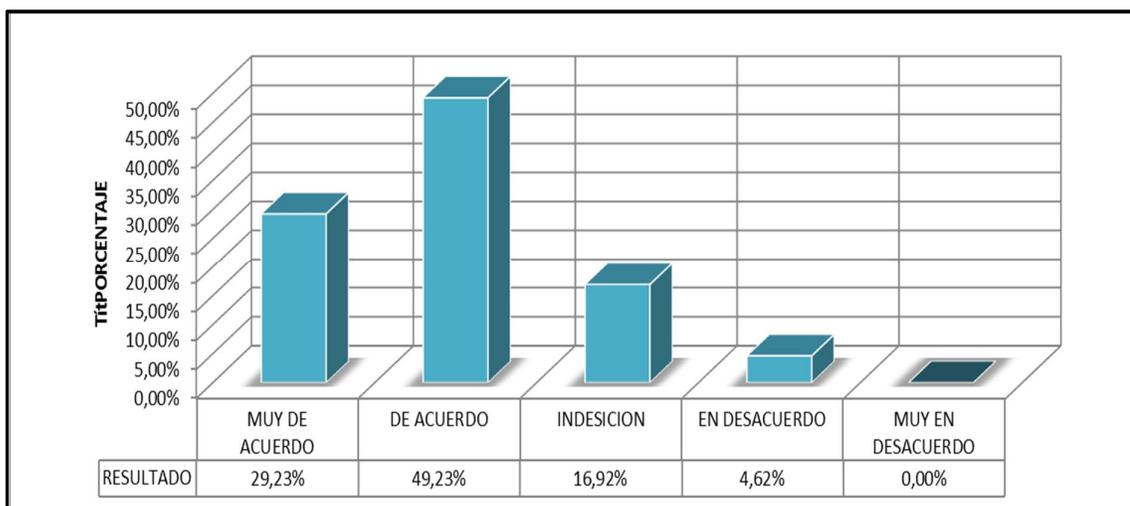
11) Una característica de las mercaderías que se almacenan en esta sucursal es que constantemente se dan de baja ciertas cantidades.

Cuadro 15. Constantes dadas de baja en mercaderías de la sucursal.

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
MUY ACUERDO	19	29,23%
DE ACUERDO	32	49,23%
INDECISO	11	16,92%
EN DESACUERDO	3	4,62%
MUY DESACUERDO	0	0,00%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al Talento humano de las diferentes áreas funcionales de la empresa.
Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón

Figura 11. Constantes dadas de baja en mercaderías de la sucursal.



Fuente: Encuestas aplicadas al Talento humano de las diferentes áreas funcionales de la empresa.
Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón

Lectura Interpretativa:

Tenemos un 49.23% de acuerdo que una característica de las mercaderías que se almacenan en esta sucursal es que constantemente se dan de baja ciertas cantidades, un 29.23% muy de acuerdo, seguido de un 16.92% indecisos y un 4.62% en desacuerdo

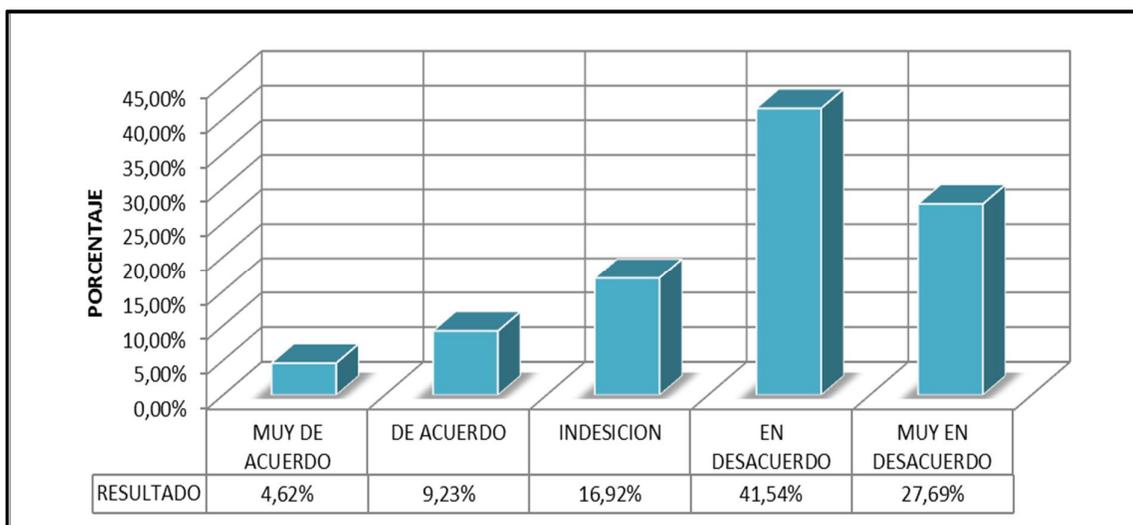
12) Cada talento humano de esta sucursal conoce muy bien sus tareas como resultado del manual de funciones que fuese entregado.

Cuadro 16. Entrega y conocimiento de funciones, a través de manuales.

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
MUY ACUERDO	3	4,62%
DE ACUERDO	6	9,23%
INDECISO	11	16,92%
EN DESACUERDO	27	41,54%
MUY DESACUERDO	18	27,69%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al Talento humano de las diferentes áreas funcionales de la empresa.
Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón

Figura 12. Entrega y conocimiento de funciones, a través de manuales.



Fuente: Encuestas aplicadas al Talento humano de las diferentes áreas funcionales de la empresa.
Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón

Lectura Interpretativa:

El 41.54% del personal encuestado dice de estar en desacuerdo con que cada talento humano de esta sucursal conoce muy bien sus tareas como resultado del manual de funciones que fuese entregado, seguido con un 27.69% muy desacuerdo, un 16.92% indeciso, con un 9.23% de acuerdo y un 4.62% muy de acuerdo.

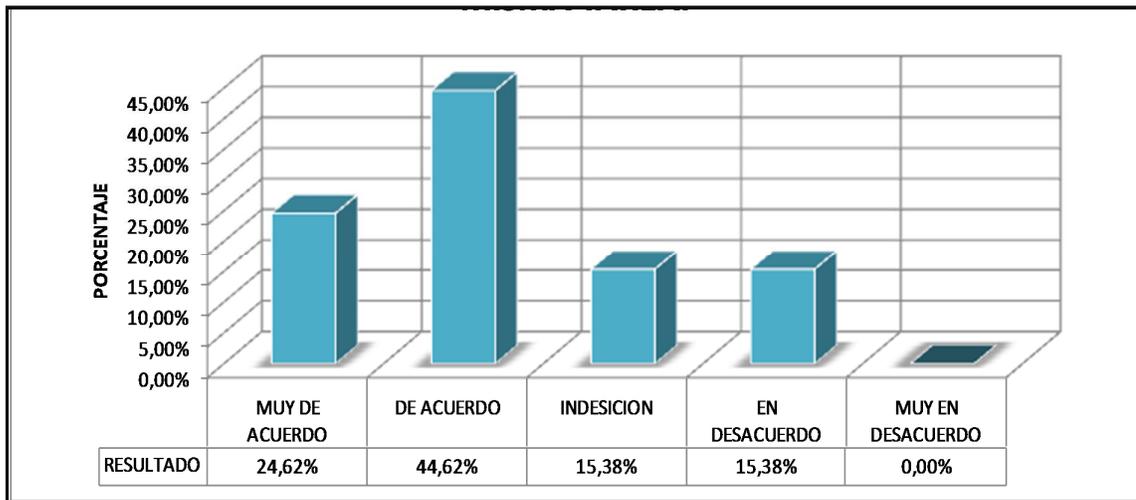
13) En la sucursal se suelen presentar situaciones donde dos o más empleados han efectuado la misma tarea.

Cuadro 17. Duplicidad de tareas.

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
MUY ACUERDO	16	24,62%
DE ACUERDO	29	44,62%
INDECISO	10	15,38%
EN DESACUERDO	10	15,38%
MUY DESACUERDO	0	0,00%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al Talento humano de las diferentes áreas funcionales de la empresa.
Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón

Figura 13. Duplicidad de tareas



Fuente: Encuestas aplicadas al Talento humano de las diferentes áreas funcionales de la empresa.
Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón

Lectura Interpretativa:

Con un 44.62% el personal dicen estar muy de acuerdo que la sucursal se suelen presentar situaciones donde dos o más empleados han efectuado la misma tarea, seguido de un 24.62% muy de acuerdo y compartiendo un 15.38% dicen estar de en desacuerdo, y el 15.38% indeciso.

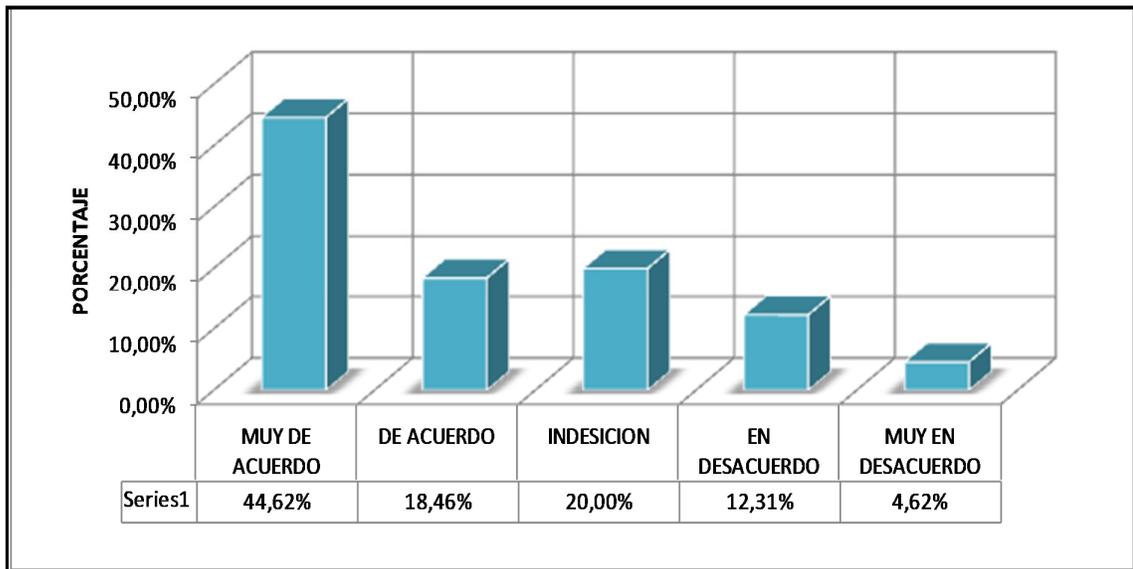
14) El personal que ejecuta los pedidos también se encarga de la distribución de lo mismo.

Cuadro 18. Personal que arma de pedidos también efectúa la distribución.

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
MUY ACUERDO	8	12,31%
DE ACUERDO	12	18,46%
INDECISO	13	20,00%
EN DESACUERDO	29	44,62%
MUY DESACUERDO	3	4,62%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al Talento humano de las diferentes áreas funcionales de la empresa.
Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón

Figura 14. Personal que arma de pedidos también efectúa la distribución.



Fuente: Encuestas aplicadas al Talento humano de las diferentes áreas funcionales de la empresa.
Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón

Lectura Interpretativa:

Tenemos un 44.62% en muy de acuerdo el personal que ejecuta los pedidos también se encarga de la distribución de lo mismo, un 20.00% indecisos, seguido de un 18.46% de acuerdo, con un 12.31% en desacuerdo y un 4.62% muy desacuerdo

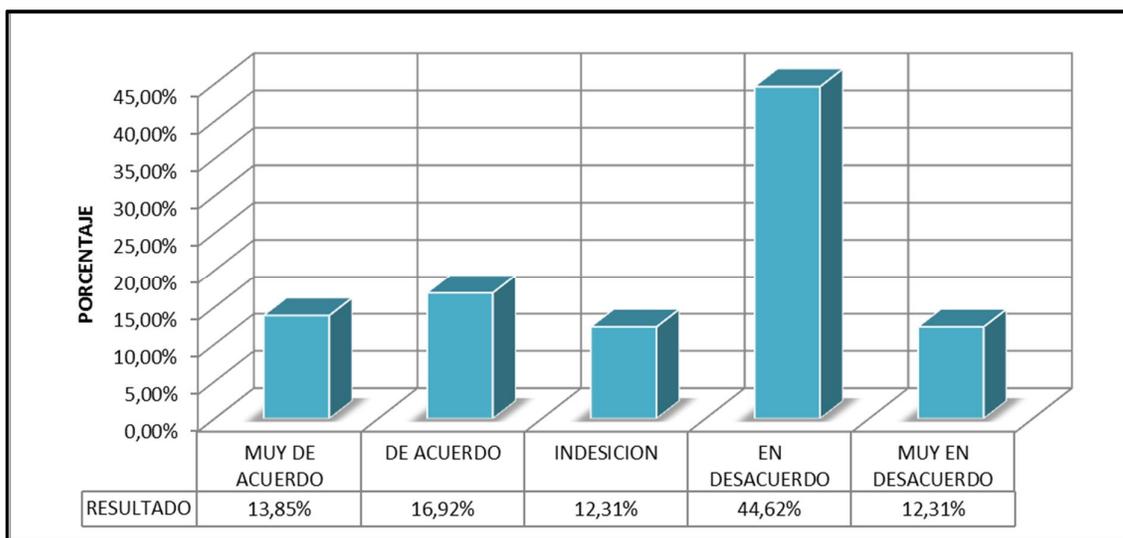
15) Existen controles en la actividad de armar los pedidos.

Cuadro 19. Existencias de controles en actividad de armar pedidos.

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
MUY ACUERDO	9	13,85%
DE ACUERDO	11	16,92%
INDECISO	8	12,31%
EN DESACUERDO	29	44,62%
MUY DESACUERDO	8	12,31%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al Talento humano de las diferentes áreas funcionales de la empresa.
Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón

Figura 15. Existencias de controles en actividad de armar pedidos.



Fuente: Encuestas aplicadas al Talento humano de las diferentes áreas funcionales de la empresa.
Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón

Lectura Interpretativa:

El 44.62% del personal encuestado dice de estar en desacuerdo con que existen controles en la actividad de armar los pedidos, seguido con un 16.92% de acuerdo, un 13.85 % muy desacuerdo y compartiendo un 12.31% muy desacuerdo he indecisos.

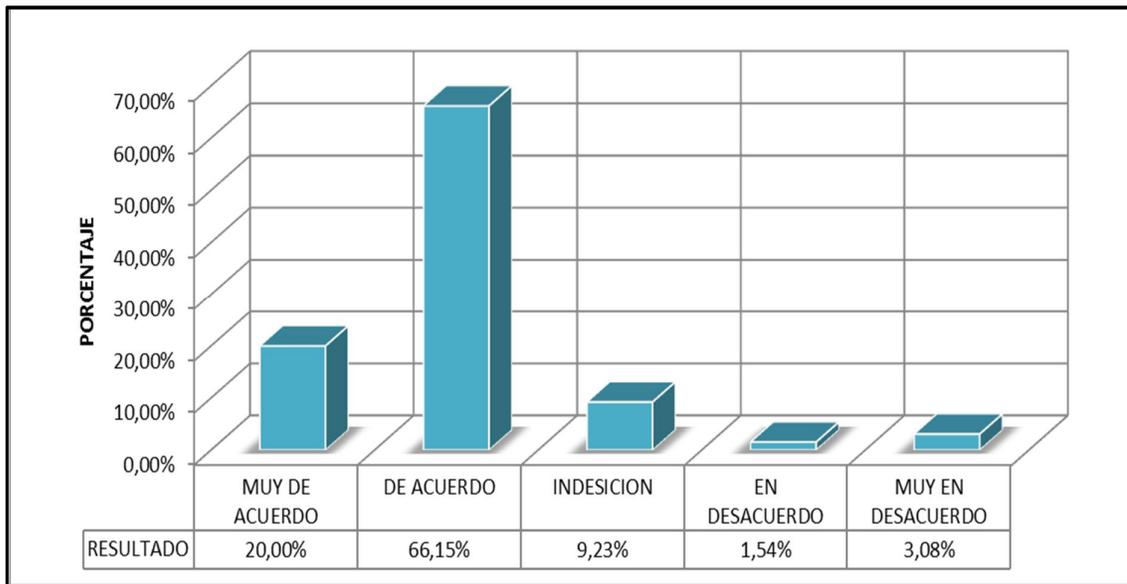
16) Existen controles para la actividad de distribuir los pedidos.

Cuadro 20. Controles en la actividad de distribuir pedidos.

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
MUY ACUERDO	13	20,00%
DE ACUERDO	43	66,15%
INDECISO	6	9,23%
EN DESACUERDO	1	1,54%
MUY DESACUERDO	2	3,08%
TOTAL	65	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al Talento humano de las diferentes áreas funcionales de la empresa.
Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón

Figura 16. Controles en la actividad de distribuir pedidos.



Fuente: Encuestas aplicadas al Talento humano de las diferentes áreas funcionales de la empresa.
Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón

Lectura Interpretativa:

Con un 66.15% el personal dicen estar de acuerdo que si existen controles para la actividad de distribuir las perdías, seguido de un 20.00% muy de acuerdo, un 9.23% dicen estar en indecisos, el 3.08% muy desacuerdo y el 1.54% en desacuerdo.

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA EMPRESA.

ENTREVISTA



El objetivo es conocer el manejo de las áreas funcionales para determinar el nivel de seguridad de los controles internos.

ENTREVISTADO: LUIS ROSSIGNOLI

EMPRESA: DIPOR S.A - MILAGRO

CARGO: GERENTE - SUCURSAL

¿LA EMPRESA POSEE CONTROLES INTERNOS? ¿CONSIDERA QUE SON SEGUROS? ESTOS HAN SIDO REESTRUCTURADO A MEDIDA QUE LA EMPRESA HA CRECIDO?

La Empresa si posee manuales de control interno de pocas áreas y los mismos no es aplicada ni difundidos dentro de la organización, por lo que su aplicación y actualización no han sido realizadas.

¿EXISTEN PROBLEMAS RELACIONADOS CON LA FACTURACION? ¿A QUE SE DABAN ESTOS PROBLEMAS? ¿A QUE AREAS Y ACTIVIDADES ESPECIFICAS ESTAN AFECTANDO?

Si existen problemas en el área de facturación como la emisión de este proceso que lo realiza tarde por retrasos en el envío de pedidos, entre otros, afectando a las áreas de bodega y contabilidad.

¿COMO SE CONTROLA EL ALMACENAMIENTO DE LOS PRODUCTOS? ¿ESTO INSIDE EN LAS MERCADERIAS QUE SE DAN DE BAJA?

Se controla el almacenamiento de los productos por medio del método FIFO Y FEFO, ya que hemos tenido inconveniente en dar de baja productos, porque se caducan y no es informado a ventas para que realice la gestión correspondiente.

¿CÓMO SE MANEJA LA SEGREGACION DE TAREAS? ¿EL ARMAR PEDIDOS O EJECUTAR Y DISTRIBUIRLOS SON TAREAS AGREGADAS? ¿POR QUÉ?

El personal de la empresa aún no tiene definido las tareas a seguir, más que todo el departamento de bodega (auxiliares de bodega), ya que todos realizan la misma función como recibir, almacenar y distribuir mercadería.

ESTARIA INTERESADO EN MEJORAR LOS CONTROLES INTERNOS EN EL AREA DE BODEGA. ¿PORQUE?

El perfeccionar y actualizar los procesos de control interno son indispensables para mejorar la calidad y operación de la bodega y estandarizar las actividades en la misma, por lo que sería muy importante participar en este proceso de mejora.

4.2 ANALISIS COMPARATIVO, EVOLUCION TENDENCIA Y PERSPECTIVA

En el siguiente cuadro se puede observar los resultados de los inventarios efectuados, por lo tanto, se presentan los constantes faltantes de mercaderías y en otro caso sobrantes, dando a entender que la ausencia de controles internos no permite obtener resultados que demuestren que las cantidades vendidas y el restante en bodega comprende la cantidad de mercaderías que en un período estaban disponibles para las ventas.

Cuadro 21. Análisis de inventarios



DISTRIBUIDORA IMPORTADORA DIPOR S.A. - MILAGRO

ANALISIS DE INVENTARIOS FIN DE MES

PROVEEDOR	nov-11		dic-11		ene-12		feb-12		mar-12		abr-12		may-12		jun-12	
	15 ING	17 EGR	15 ING	17 EGR	15 ING	17 EGR	15 ING	17 EGR	15 ING	17 EGR	15 ING	17 EGR	15 ING	17 EGR	15 ING	17 EGR
BPHARMALATAM CIA LTDA	\$ 1,02	\$ 15,99	\$ 12,56	\$ 23,88	\$ 8,18	\$ 21,67	\$ 172,61	\$ 181,80	\$ 15,46	\$ 57,07	\$ 21,84	\$ 22,23	\$ 1,64	\$ 2,85	\$ 0,57	\$ 2,16
COMESTIBLES ALDOR	\$ 54,88	\$ 103,57	\$ 361,60	\$ 334,20	\$ 397,09	\$ 416,83	\$ 420,02	\$ 295,84	\$ 218,72	\$ 202,46	\$ 101,77	\$ 46,89	\$ 59,58	\$ 104,88	\$ 22,20	\$ 39,22
COMPANIA CERVECERA AMBEV	-	\$ 29,29	-	\$ 1.270,94	-	\$ 266,78	-	\$ 40,76	-	\$ 222,32	\$ 0,92	\$ 3,71	-	-	-	\$ 8,15
IND. LACTEAS TON	\$ 267,60	\$ 9.178,00	\$ 748,62	\$ 5.144,02	\$ 1.007,32	\$ 4.074,95	\$ 388,65	\$ 8.944,85	\$ 471,45	\$ 9.588,14	\$ 440,50	\$ 74,43	\$ 505,82	\$ 378,70	\$ 279,49	\$ 367,96
MARBELIZE	\$ 2,81	\$ 15,11	\$ 54,87	\$ 11,82	\$ 44,64	\$ 99,12	\$ 13,10	\$ 37,73	\$ 13,35	\$ 0,94	\$ 1,73	-	-	-	\$ 2,35	-
PLASTICOS ECUATORIANOS	\$ 47,11	\$ 2.511,28	\$ 3.815,28	\$ 846,29	\$ 872,06	\$ 1.515,04	\$ 825,00	\$ 1.019,13	\$ 849,81	\$ 1.880,27	\$ 683,32	\$ 444,71	\$ 389,92	\$ 400,17	\$ 358,52	\$ 366,29
SPARTAN	\$ 0,90	\$ 28,33	\$ 76,99	\$ 10,27	\$ 9,40	\$ 67,79	\$ 9,88	\$ 9,59	\$ 20,00	\$ 24,89	\$ 2,96	\$ 8,49	-	\$ 1,13	-	-
DEURIL	-	\$ 30,16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EQUASAL	-	\$ 3.562,19	-	\$ 3.335,72	\$ 7,04	\$ 234,19	-	\$ 557,86	-	\$ 1.391,66	\$ 55,99	-	\$ 55,61	\$ 3,52	\$ 2,56	\$ 68,80
EQUOOS	-	-	\$ 6,08	\$ 414,50	-	\$ 440,04	-	\$ 805,26	-	\$ 1.168,65	\$ 138,34	-	-	-	\$ 38,27	\$ 73,12
FAMILIA SANCELA	-	\$ 22,35	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AGENCORPSA	-	-	\$ 37,33	\$ 35,20	\$ 37,62	\$ 51,11	\$ 18,36	\$ 43,77	\$ 15,00	\$ 39,47	\$ 0,61	\$ 3,37	\$ 9,17	\$ 23,87	\$ 57,84	\$ 41,31
TULICORP	-	-	\$ 43,44	\$ 35,20	\$ 4,33	\$ 4,40	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CONECEL	-	-	-	\$ 132,76	-	-	-	\$ 3.326,94	\$ 12,31	-	-	-	-	-	-	-
EQUATORIANA DE ALIMENTOS	-	-	-	\$ 1,11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
JUNTA DE BENEF. GUAYAQUIL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ 12,32	-	-	-	\$ 14,08
TOTAL	\$ 374,32	\$ 15.486,27	\$ 5.156,77	\$ 11.595,91	\$ 2.387,68	\$ 7.191,92	\$ 1.847,62	\$ 15.263,53	\$ 1.616,10	\$ 14.575,87	\$ 1.455,98	\$ 603,83	\$ 1.034,06	\$ 915,12	\$ 761,80	\$ 981,09
UTILIDAD - PERDIDA	\$	(15.111,95)	\$	(6.439,14)	\$	(4.804,24)	\$	(13.415,91)	\$	(12.959,77)	\$	852,15	\$	118,94	\$	(219,29)

Fuente: Departamento Contable

Actualmente las bodegas se han transformado en una de las áreas de mayor relevancia para el funcionamiento de las empresas, sea cual sea el sector industrial a que pertenezcan, En ellas se almacenan los productos necesarios para la elaboración y comercialización; un tema vital en cualquier negocio. Hoy en día, el manejo de las bodegas requiere de personas que dominen técnicas específicas para

el movimiento de materiales; transporte interno; almacenamiento; control crítico de stock e inventarios. Enfocado en el área de competencias.

Es importante contar con controles internos para la bodega, así se podrá dar un tratamiento correcto a las mercaderías, en el caso de la empresa DIPOR S.A., si no llega a implementar procedimientos, la tendencia continuará en desfases de mercaderías al tener los resultados de los inventarios periódicos.

4.3 RESULTADOS

De acuerdo a los resultados se puede apreciar que el personal indica que no conocen con certeza sus funciones que no a todos se les han entregado los manuales, lo que ha llevado a la duplicidad de tareas, además hay que agregar que los controles internos son débiles en el área de bodega generándose mercaderías dadas de baja que afectan a la rentabilidad del negocio.

El personal esta consiente que la tardanza de facturación ha venido afectando progresivamente al inventario y al personal, incurriendo al momento de armar sus consolidados y ser entregados al personal de distribución existiendo una mala distribución.

A consecuencia del mal almacenamiento de mercadería y su mala manipulación se le debe dar de baja al inventario dando como resultado una perdida en el negocio y la falta de un manual de procedimientos para el departamento de bodega no permite saber con claridad qué función le corresponde a cada personal.

En conclusión la mala distribución de actividades y la falta del manual de funciones han venido permitiendo que el personal no pueda realizar bien sus funciones ocasionando una serie de problemas para la empresa y disminuyendo periódicamente su rentabilidad.

4.4 VERIFICACION DE HIPOTESIS

Cuadro 22. Verificación de la hipótesis

HIPOTESIS	VERIFICACION
<p>H.G.: Los controles internos del área de Bodega inciden en los faltantes de mercaderías de la empresa DIPOR S.A., ubicada en el Cantón Milagro.</p>	<p>De acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada al personal de Bodega de DIPOR S.A. , en la pregunta 1, el 50,77% de encuestados indican estar muy de acuerdo con el hecho de que existen problemas con faltantes de mercaderías, en la pregunta 2, el 63,08% indican estar en desacuerdo con los controles que actualmente existen pues no permiten dar precisión a las actividades de control, en la pregunta 3, el 55,38% están de acuerdo con que el área de bodega tiene relaciones directas con otras áreas, la pregunta 4, presenta un 46, 15% en lo que respecta a la inseguridad de los controles internos de bodega y en la pregunta 5, el 40% indican que los faltantes de mercaderías se deben a las inconsistencias de los controles internos.</p> <p>Todo lo expuesto permite confirmar la hipótesis general de que el área de Bodega de DIPOR S.A. presenta controles inseguros que repercuten en faltantes de mercaderías.</p>
<p>H.P.1: La tardanza de facturación afecta a la desactualización de inventarios cuando se generan las salidas de mercaderías.</p>	<p>Obteniendo el resultado, en la pregunta 6, el 56.92% del personal encuestado dice estar muy de acuerdo que la actividad de facturación en el área de ventas presenta una tardanza y en la pregunta 7, el 38.46% del personal dice estar muy de acuerdo que la desactualización de los inventarios del área de bodega debido a la tardanza de facturación.</p> <p>Con este resultado nos ayuda a confirmar la hipótesis 1, que la tardanza de facturación afecta a la desactualización de inventarios cuando se generan las salidas de mercaderías.</p>
<p>H.P.2: La ausencia de controles en los despacho de mercaderías afecta a los resultados del cotejo de inventarios físicos con las cantidades facturadas.</p>	<p>En lo establecido de la pregunta 8, el 44.62% del personal encuestado dice estar en desacuerdo de que existe controles internos en el despacho de mercadería, y en la pregunta 9, el 46.15% indican estar de acuerdo que al momento de cotejar el inventario físico con las cantidades facturadas se obtiene resultados no coincidentes</p> <p>Este resultado permite confirmar la hipótesis 2, ya que la ausencia de controles en los despacho de mercaderías afecta a los resultados del cotejo de inventarios físicos con las cantidades facturadas.</p>

<p>H.P.3: El descuido al manipular el almacenamiento de productos incide en la cantidad de mercaderías que se dan de baja.</p>	<p>Se refleja en la pregunta 10, el 40% del personal dice estar muy desacuerdo sobre la manipulación de mercadería al momento de almacenar corresponde a políticas y normas de control y en la pregunta 11, el 49.23% del personal indica estar de acuerdo que la sucursal de DIPOR S.A. Milagro que constantemente se dan de baja ciertas cantidades de mercaderías.</p> <p>Con el resultado obtenido se confirma la hipótesis 3, que el descuido al manipular el almacenamiento de productos incide en la cantidad de mercaderías que se dan de baja</p>
<p>H.P.4: Los errores en la segregación de tareas afectan en el hecho de que el personal que ejecuta pedidos también se encargue de la distribución de los mismos.</p>	<p>Y por finalizar en la pregunta 12, el 41.54% de encuestados indican estar en desacuerdo con el hecho si el personal conoce bien sus tareas, en la pregunta 13, el 44.62% indican estar de acuerdo de que la sucursal suele presentar situaciones donde dos o más empleados han efectuado la misma tarea, en la pregunta 14, el 44.62% de encuestados indican estar muy de acuerdo que el personal que ejecuta el pedido también se encarga de la distribución de mercadería, la pregunta 15, presenta un 44.62% en lo que respecta si existe controles en la actividad de armar pedidos y en la pregunta 16, el 66.15% indican que los si existe controles para la actividad de distribución.</p> <p>Con el resultado obtenido nos permite confirmar la hipótesis 4 de los errores en la segregación de tareas afectan en el hecho de que el personal que ejecuta pedidos también se encargue de la distribución de los mismos.</p>

Fuente: Hipótesis y resultados de encuesta y entrevista
Elaborado por: Llerena Estefanía, Chacón María José

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 TEMA:

Reestructuración - Actualización de los controles internos del área de Bodega de la empresa DIPOR S.A. ubicada en el Cantón Milagro.

5.2 FUNDAMENTACIÓN

CONCEPTO DE CONTROL INTERNO

Según Arcenegui, Gomez y Molina MANUAL DE AUDITORIA FINANCIERA, editorial Desclee(2003) define el CONTROL INTERNO como:

El control interno en la empresa es el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumplen según las directrices marcadas por la Dirección+.

La empresa establece un sistema de control interno con la intención de prevenir o detectar los errores o irregularidades que pudieran aparecer en las cuentas anuales. Para que el sistema de control interno funcione, es preciso que exista un entorno apropiado, que el sistema contable permita generar una documentación adecuada y que los procedimientos sean efectivos.

La ausencia de un entorno que favorezca el clima de control en la empresa deberá suponer, normalmente, una pérdida de confianza en la capacidad del sistema. La calidad del entorno de control se mide a través de la actitud de la dirección hacia el sistema de control interno, la formación del personal, las políticas de selección, el estilo de la dirección o la asignación de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

Así mismo, la existencia de un sistema contable adecuado permite la generación de una documentación útil que sirva para la preparación de las cuentas anuales. Un sistema contable adecuado requiere la existencia de unos registros auxiliares, un plan de cuentas, la documentación de ciertos procesos (por ejemplo, el movimiento de existencias en la empresa o la elaboración de un listado de antigüedad de los saldos a cobrar), el registro de los justificantes o la prenumeración de ciertos documentos.

Sobre los sistemas de documentación, la empresa establecerá una serie de procedimientos de control interno cuya finalidad es ofrecer ciertas garantías en cuanto a la calidad de la información elaborada. Entre los procedimientos de control interno se encuentran las conciliaciones, la segregación de funciones, la supervisión, la existencia de controles físicos (cajas de seguridad), controles sobre acceso a la información o las confirmaciones periódicas de la información.

El auditor debe estudiar el sistema de control interno y, posteriormente, evaluarlo. La finalidad de dicho estudio y evaluación es que sea una base fiable para la determinación del alcance, naturaleza y momento de realización de las pruebas de auditoría.

Según Carlos A. Sáez Andrades (2009), los PROCEDIMIENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE BODEGAS. Define lo siguiente:

PROCEDIMIENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE BODEGAS

Para realizar una gestión eficiente en la Administración de Bodegas se debe seguir procedimientos, los cuales pueden utilizarse en cualquier tipo de bodega, por su carácter generalista, pudiendo existir otros específicos, según el tipo de material y características propias de la empresa a la cual pertenecen las instalaciones de almacenamiento.

1. Recepción de los bienes, materiales y suministros, comprobando que correspondan a las cantidades y calidades establecidas en la orden de compra y factura o guía de despacho del proveedor, y rechazar productos que estén deteriorados o no correspondan a la compra.
2. Informar al Departamento de Adquisición eso al Jefe Administrativo según corresponda, cualquier irregularidad en la recepción
3. Almacenar y resguardar los bienes y materiales en buenas condiciones de uso.
4. Informar a la Jefatura sobre situaciones anormales, tales como: problemas de seguridad, como por ejemplo, cerraduras en mal estado, puertas o ventanas que pueden ser violentadas o abiertas con facilidad, rejas en mal estado que impidan el ingreso de personas o animales al interior de las bodegas, instalaciones eléctricas defectuosas, techos o

cielos rotos que permitan el ingreso de aguas lluvias o humedad al recinto, mermas, pérdidas, deterioros, peligros de contaminación etc.

5. Despachar los bienes y materiales, según las cantidades y especificaciones establecidas en el documento "solicitud desabastecimiento" u otro documento interno.
6. Mantener actualizados los registros de control de existencias de los bienes bajo su custodia.

RECEPCIÓN DE MERCADERÍAS

La Recepción está relacionada con el control de ingreso de materiales a la bodega de almacenamiento. El encargado de la recepción ó de la bodega debe recibir las materias primas, materiales, repuestas y mercaderías, adquiridas por la empresa.

Para la recepción de estas mercaderías debe actuar en conjunto con un representante del Departamento que solicitó el artículo, verificando que ellos correspondan a alguna Orden de Compra de la Empresa y que sean los especificados.

Cuando sea necesaria una revisión técnica, debe solicitar la participación del solicitante de la compra. Es bueno comunicar un calendario incluyendo el horario al Departamento de Adquisiciones de su empresa para que este lo incluya en la orden de compra o en la nota del pedido del proveedor.

ALMACENAMIENTO

Para el almacenamiento de las especies encargadas a su custodia, el encargado de las

Bodegas debe atenerse a las recomendaciones establecidas más adelante.

No olvidar que desde el momento en que se recibe una mercadería, el encargado de bodega es responsable de la protección, cantidad y seguridad de los productos.

ENTREGA O DESPACHO DE MERCADERÍAS

Para la entrega de materiales, el encargado de bodega debe pedir que las órdenes de entrega o de requisición, le sean comunicadas, en lo posible, con medio día de anticipación, a objeto de preparar el despacho de ellas.

Debe encargarse de que la copia de los documentos de requisición, sean controladas por un Dpto. Contralor, para ello, se recomienda que los pedidos sean visados por Control de Existencias y él debe remitir la copia con su firma de Entregado a Contraloría.

El encargado de bodega no debe entregar ningún artículo sin emitir o recibir un documento escrito de respaldo en los formularios dispuestos en la empresa.

REGISTROS

Corresponde al control administrativo de los materiales, involucrando tanto el ingreso, la distribución; como la salida de ellos. En la Bodega debe mantenerse un Registro y archivo físico, a lo menos, de:

- Órdenes de Compra (copia).
- Vales de requisición o entrega.
- Plano de Bodega y distribución de las áreas de almacenamiento.
- Guías de Despacho de proveedor o salida.
- Guías de Ingreso
- Registros computacionales **(p.47 - 50)**

5.3 JUSTIFICACIÓN

Un control interno es de gran importancia en las empresas, permite un correcto manejo de los recursos al establecer políticas y procedimientos de trabajo que definan las funciones y tareas a cumplirse, señalando responsables y estableciendo medidas que eviten las fugas de recursos. En el área de inventarios, son de gran

magnitud al manejar con corrección las mercaderías y controlar las entradas y salidas de las mismas.

Las gerencias, no le daban mucha o casi ninguna importancia a los métodos de control de inventarios, centraban su trabajo en la toma de decisiones relacionadas a la gestión en aspectos de planificación; sin embargo, la tendencia ha cambiado, se ha detectado que es importante implementar controles para evitar desperdicios de recursos e ingresar un verdadero sistema de trabajo que apunte hacia la mejora de la productividad empresarial.

El manejo de las áreas de Bodega, representa un reto a la administración, siendo en algunas empresas una labor dirigida a una sola persona (jefe de bodega), a la que con mayor responsabilidad tiene que llevar a cabo controles de entradas y salidas de mercaderías.

En el caso de DIPOR S.A. es importante que se inicie con un proceso que reestructure el sistema de trabajo en el área de bodega, especificando tareas, evitando duplicidad de las mismas, generando políticas y documentos de control al momento de ingresar y salir mercaderías, todo esto permitirá un trabajo eficiente y cubrir a tiempo los pedidos de los clientes, generando un nivel óptimo de trabajo que permita elevar la productividad de DIPOR S.A.

Los controles internos para el área de bodega serán la clave para eliminar costos que estaban afectando a la operatividad de la empresa y contribuir así a una mejora en el mercado al cubrir pedidos en forma correcta, mejorando el posicionamiento e imagen empresarial y potenciando el desarrollo y crecimiento del negocio.

5.4 OBJETIVOS

5.4.1 Objetivo General de la propuesta

Actualizar los controles internos del área de Bodega de la empresa DIPOR S.A. reestructurando los existentes y acoplándolos a las nuevas actividades comerciales que se desarrollan como resultado del crecimiento del negocio, para eliminar los constantes faltantes de mercaderías que se producen y afectan a la rentabilidad empresarial.

5.4.2 Objetivos Específicos de la propuesta

- Rediseñar la estructura orgánica funcional del Área de Bodega.
- Segregar las funciones del talento humano del área de Bodega.
- Actualizar los manuales de funciones del Área de Bodega.
- Rediseñar los procedimientos relacionados con las actividades desarrolladas en Bodega.
- Establecer políticas de control.

Proyectar los costos de las actividades antes mencionadas.

5.5 UBICACIÓN

Figura 17. Ubicación de la empresa



Fuente: Google Maps. (<http://maps.google.com.ec/maps>)

Razón social: Dipor S.A.

Tipo de empresa: Privada (Sociedad Anónima)

Dirección: AV. 17 de Septiembre, junto a la gasolinera PRIMAX

Ventajas de ubicación:

Fácil el acceso para nuestros proveedores al momento de dejar los productos.

Cuenta con un amplio garaje para todos los carros de distribución.

La bodega con la que cuentan es amplia.

5.6 FACTIBILIDAD

La propuesta es factible administrativamente, porque permite mejorar las operaciones que se desarrollan en el área de bodega de la empresa DIPOR S.A. esto permitirá que los faltantes de mercaderías disminuyan y hasta se eliminen, reportando mayores beneficios a la economía del negocio, como resultado de manejar una correcta segregación de funciones y de conocer y aplicar las funciones y procedimientos de trabajo que corresponden a cada de los puestos.

Legalmente la factibilidad es total, porque no se requiere de permisos especiales ajenos a la institución, simplemente la autorización de sus dueños o accionistas para actualizar los controles internos y aplicarlos; sin embargo, se deberán observar esquemas que están detallados por los controles internos, los mismos que son regidos por las normativas de auditoría a nivel nacional e internacional.

Económicamente los beneficios que se obtendrán fundamentan la factibilidad de llevar a cabo la actualización de los controles internos de bodega, esto llevará a mejores resultados económicos y permitirá un eficiente manejo de las mercaderías que se comercializan permitiendo a la empresa mejorar su situación de competitividad.

5.7 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA

5.7.1 Actividades

La reestructuración de los controles internos del área de bodega de la empresa DIPOR S.A., requiere cumplir con las siguientes actividades

- ✓ Presentación del organigrama de la empresa
- ✓ Estudio de las actividades del área de bodega
- ✓ Rediseño de la estructura funcional del área de bodega
- ✓ Establecimiento del Código de Conducta de los trabajadores.
- ✓ Elaboración del Manual de funciones para el área de bodega, de acuerdo a las nuevas funciones establecidas en la estructura propuesta.
- ✓ Establecimiento de los nuevos procedimientos de trabajo y ejecución de tareas.
- ✓ Diseño de los flujogramas de procedimientos para el trabajo efectuado en el área de bodega. .

5.7.1.1. Rediseño de la Estructura orgánica funcional del área de bodega.

MISIÓN

Somos el socio que mantiene crecimiento constante para nuestros clientes, desarrollando personal altamente identificado con la empresa, excediendo las expectativas de nuestros clientes, logrando la satisfacción de nuestros accionistas, mediante la distribución y comercialización de productos tangibles e intangibles que generen desarrollo e interés en el país.

VISION

Consolidarnos como la única opción de cobertura a nivel nacional, capitalizando nuestro liderazgo con los productos que comercializamos, manteniendo un alto

sentido de atención y servicio al cliente, responsabilidad con la sociedad, desarrollando personal altamente identificado con la empresa, el entorno y el país.

VALORES

A continuación se establecen los valores, como parte del Código de Ética que marcará la vida de la organización (DIPOR S.A.) y permitirá a sus integrantes conducirse con corrección en beneficio del progreso y desarrollo empresarial y por ende de su fuente de empleo.



1. OBJETIVO

Este Código tiene como finalidad apoyar y guiar al personal que labora en Dipor S.A. en sus acciones y decisiones tomando en cuenta los parámetros de buen comportamiento que rigen a la empresa. Este documento se tomará en cuenta como una norma interna de la empresa, en donde se puntualizan principios básicos de conducta.

2. ALCANCE

Aplicable a todo el personal de la organización a Nivel Nacional

3. IMAGEN DEL PERSONAL

El personal de Dipor deberá de vestir de acuerdo a la política prescrita. Es responsabilidad del nivel de supervisión, el asegurarse de que el personal vista apropiadamente, así como también el que mantenga una imagen que corresponda a la de una persona profesional y de éxito.

CÓDIGO:	REVISIÓN:	PÁGINA:
PO-RH-DO-01	15 de Agosto/2012	1 de 10
Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:
Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos	Gerente General:
FECHA EMISIÓN: 27/07/11		FECHA REVISIÓN: 15/08/2012

3.1 Vestimenta apropiada para colaboradores del área de Distribución (Choferes repartidores y Ayudantes Despacho):

- ✓ Camiseta Polo
- ✓ Pantalón Jean azul
- ✓ Zapatos deportivos
- ✓ Cinturón

3.2 Vestimenta apropiada para hombres Bodegas y Cámaras

- ✓ Camiseta Polo
- ✓ Pantalón Jean azul
- ✓ Botas puntas de acero
- ✓ Traje térmicos y botas térmicas (cámaras)
- ✓ Cinturón
- ✓ Casco

3.3 Vestimenta permitida para hombres Ventas:

- ✓ Pantalón tipo gabardina
- ✓ Camisas manga corta
- ✓ Zapatos de vestir cómodos

En el caso del personal de ventas deberán usar la camisa dentro del pantalón.

Esta vestimenta se usará de lunes a viernes de acuerdo a la política establecida.

CÓDIGO:	REVISIÓN:	PÁGINA:
PO-RH-DO-01	15 de Agosto/2012	1 de 10
Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:
Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos	Gerente General:
FECHA EMISIÓN: 27/07/11	FECHA REVISIÓN: 15/08/2012	



Distribuidora Importadora DIPOR S.A
CODIGO DE CONDUCTA

3.4 Vestimenta para Mujeres Administrativa:

- ✓ Uniformes proporcionados por Dipor
- ✓ Medias
- ✓ Zapatos de vestir cómodos
- ✓ Joyería simple (nada ostentoso o excesivos)
- ✓ Maquillaje ejecutivo
- ✓ Viernes ropa casual

3.5 Vestimenta para Hombres Administrativos y Oficina:

- ✓ Pantalón Gabardina
- ✓ Camisas colores sobrios
- ✓ Zapatos de vestir cómodos

3.6 PROHIBICIONES:

Se prohíbe utilizar el pantalón o la camisa fuera de horarios de trabajo. El tener el logotipo de Dipor es una responsabilidad, y el cumplimiento a la política o mal uso del uniforme o de la marca Dipor será sancionado conforme al reglamento interno.

3.6.1 Hombres:

- Pantalones rotos
- Calentador
- Short o bermudas
- Buzo deportivo
- Colores fosforescentes
- Joyería (solo la argolla de casado)

CÓDIGO:	REVISIÓN:	PÁGINA:
PO-RH-DO-01	15 de Agosto/2012	1 de 10
Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:
Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos	Gerente General:
FECHA EMISIÓN: 27/07/11	FECHA REVISIÓN: 15/08/2012	

3.6.2 Mujeres:

- Tops
- Sandalias
- Zapatos tenis
- Shorts
- Accesorios ostentosos

3.7 EQUIPOS SEGURIDAD:

El personal de bodega tiene la obligación de utilizar los equipos de seguridad entregados por la empresa el tiempo que se encuentren en su lugar de trabajo.

- a. Se deberá usar el casco en toda su jornada laboral.
- b. El uso de botas será obligatorio todos los días en el horario de trabajo.

El uso del arnés es obligatorio para trabajos en alturas superiores a 2 metros de altura.

El aspecto físico más importante es la limpieza con la cual el personal se presenta a las instalaciones de la empresa: camiseta y camisa limpia y planchada, zapatos limpios, pantalón limpio y planchado, uñas cortas y limpias.

CÓDIGO:	REVISIÓN:	PÁGINA:
PO-RH-DO-01	15 de Agosto/2012	1 de 10
Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:
Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos	Gerente General:
FECHA EMISIÓN: 27/07/11	FECHA REVISIÓN: 15/08/2012	



Distribuidora Importadora DIPOR S.A

CODIGO DE CONDUCTA

El personal que tiene trato directo con el cliente deben mantener una imagen adecuada y representativa a Dipor, por lo cual los hombres no pueden tener el cabello largo suelto, barba desarreglada usar algún tipo de percing o tatuaje visible. La limpieza no se limita a la ropa, sino se extiende a cubrir también aspectos como: pelo limpio y peinado, aliento agradable, etc.

4. VALORES

4.1 INTEGRIDAD

Los trabajadores de Dipor deberán ser honesto e íntegros, lo cual consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad (decir la verdad), Se trata de vivir de acuerdo a como se piensa y se siente.

Realizar el trabajo, funciones, actividades asignadas con responsabilidad, pensando en el beneficio de la empresa.

Cuidar los suministros, equipos, activos que Dipor ha proporcionado al empleado, y usarlos en beneficio de la empresa.

Dedicar las horas de trabajo a actividades y responsabilidades propias de la empresa.

No hacer mal uso del nombre de Dipor, ni utilizar el nombre o los recursos de Dipor para beneficio personal.

CÓDIGO:	REVISIÓN:	PÁGINA:
PO-RH-DO-01	15 de Agosto/2012	1 de 10
Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:
Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos	Gerente General:
FECHA EMISIÓN: 27/07/11	FECHA REVISIÓN: 15/08/2012	



Distribuidora Importadora DIPOR S.A

CODIGO DE CONDUCTA

Relacionarse con los Clientes y Proveedores con honestidad e integridad.

Asegurar que todas las transacciones sean manejadas con honestidad y registradas correctamente.

Cualquier robo o fraude cometido por el personal se deberá investigar, para lo cual, cualquier sospecha de irregularidad deberá ser notificada a los gerentes del área correspondiente y Recursos Humanos.

El fraude incluye: falsificación de registros o cheques, presentación deliberadamente errónea de hechos, activos o registros con el fin de engañar a alguien, tomar producto de la empresa para beneficio del empleado, tomar dinero de la empresa para uso personal, y cualquier otro acto deshonesto cometido al servicio de la empresa o durante el desempeño del trabajo dentro de la misma.

De acuerdo a los procedimientos de viajes, el personal que solicita anticipo de viajes o para gastos de la empresa, está en la obligación de realizar la liquidación contable, comprobando que el dinero haya sido usado para funciones de la empresa y debe estar sustentado con las facturas a nombre del empleado.

No cometer, ser cómplice ni encubrir acciones ilícitas que perjudiquen a la empresa.

4.2 INNOVACION

Los colaboradores de Dipor deberán ser constantes aportadores de ideas para proponer mejoras de procesos de sus cargos, áreas o de la empresa.

CÓDIGO:	REVISIÓN:	PÁGINA:
PO-RH-DO-01	15 de Agosto/2012	1 de 10
Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:
Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos	Gerente General:
FECHA EMISIÓN: 27/07/11	FECHA REVISIÓN: 15/08/2012	



Distribuidora Importadora DIPOR S.A

CODIGO DE CONDUCTA

El trabajador innovador va más allá de realizar bien lo asignado por su jefe, la visión de constante mejoramiento está presente en todo momento.

El colaborador Dipor tiene la habilidad de poder actuar de manera de autónoma desarrollando correctamente sus funciones, sin esperar órdenes de sus superiores para dar soluciones o ejecutar una tarea, por lo que se define a los trabajadores de Dipor un Trabajador innovador con Iniciativa y proactivo.

4.3 LIDERAZGO

Los colaboradores de nuestra empresa Dipor, deben tener la habilidad de organizar, dirigir, motivar o influenciar positivamente a las personas con las que nos relacionamos basándose en una buena comunicación.

El liderazgo no se es consecuencia de una sola persona, sino de un proceso de grupo en el cual a partir de la interacción de todos los trabajadores de Dipor se consiguen los objetivos y metas concretas

4.4 HUMILDAD

Virtud de conocer las propias limitaciones y debilidades y de actuar de acuerdo a ellas.

Evidenciamos este valor a través de: ~~M~~ Manteniendo una conducta de sencillez frente a nuestros logros porque sabemos que son fruto del trabajo en equipo+

CÓDIGO:	REVISIÓN:	PÁGINA:
PO-RH-DO-01	15 de Agosto/2012	1 de 10
Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:
Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos	Gerente General:
FECHA EMISIÓN: 27/07/11	FECHA REVISIÓN: 15/08/2012	



Distribuidora Importadora DIPOR S.A
CODIGO DE CONDUCTA

4.5 ACTITUD DE SERVICIO

Todo el personal de la empresa debe actuar y manejarse bajo el mismo concepto, premisas y parámetros de excelencia en el servicio, sin interesar el cargo o puesto físico que tuviere. Por lo tanto el servicio, las relaciones que se mantengan con cliente externo o interno deben ser amables fomentando el incremento de la satisfacción al cubrir las necesidades presentadas y al trabajo en equipo.

El personal que tiene contacto directo con los clientes, deberán actuar con total amabilidad, respeto, educación brindando la mejor atención al cliente, buscando la excelencia, mejorando cada vez más.

Todos los empleados de Dipor deben saber que la diferencia que el Cliente espera ante otras empresas está presentada en el servicio.

4.6 TRABAJO EN EQUIPO

El personal de Dipor debe realizar sus funciones de manera responsable siendo colaborador, activo, participativo y empleando estrategias para que el equipo trabaje de forma eficiente manteniendo la alta motivación y productividad dentro del grupo.

La manera más rápida de obtener buenos resultados es trabajando en equipo, alineados a un mismo objetivo, apoyando a los colaboradores de la cadena de Valor a obtener sus metas.

CÓDIGO:	REVISIÓN:	PÁGINA:
PO-RH-DO-01	15 de Agosto/2012	1 de 10
Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:
Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos	Gerente General:
FECHA EMISIÓN: 27/07/11	FECHA REVISIÓN: 15/08/2012	



Distribuidora Importadora DIPOR S.A
CODIGO DE CONDUCTA

4.7 RESPONSABILIDAD

Los empleados de Dipor deben decidir y actuar sin necesidad de represiones o sanciones. Saber que cada uno de sus actos realizados definirá a la persona. Responder por todos los actos y sus actividades.

Cumplir a cabalidad y puntualmente con tareas y obligaciones para las que fue contratada.

Disponibilidad para colaborar desinteresadamente en los casos que se requiera.

LA ORGANIZACIÓN A FIN DE EVITAR CONFLICTO DE INTERESES.

PROHIBE:

No podrán ser contratadas personas que tengan parentesco con empleados actuales de la empresa en los siguientes grados:

- Cónyuges
- Primer grado de consanguinidad (padre/hijo) y afinidad (suegro / yerno - nuera)
- Segundo grado de consanguinidad (hermanos) y afinidad (cuñados)

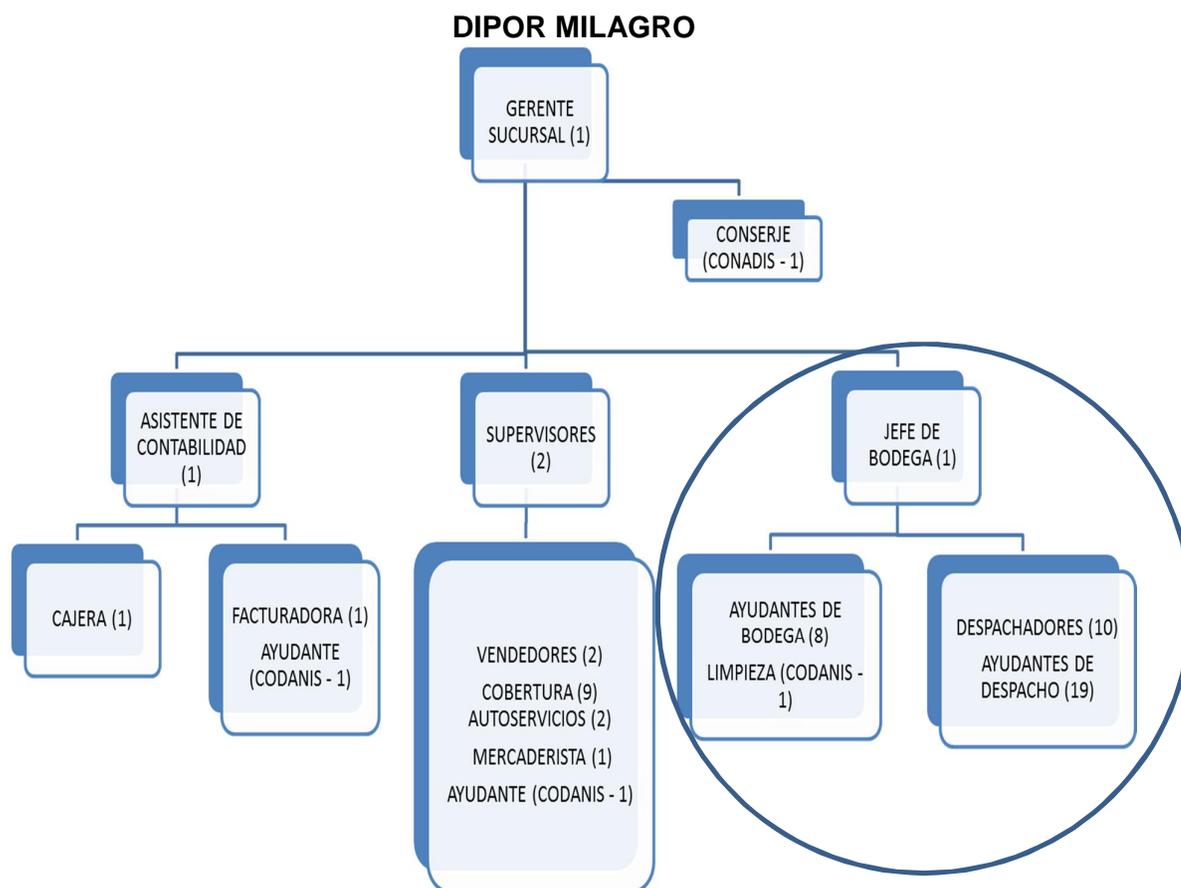
Pueden ser contratadas personas que tengan parentesco con empleados actuales en tercer grado de consanguinidad (tío/sobrino) siempre y cuando los involucrados no trabajen en áreas de la empresa que pudieran tener entre sí conflictos de intereses. Se procederá a analizar cada caso para llegar a una decisión final.

El personal no podrá recibir regalos o presentes de proveedores o clientes para cuidar las relaciones comerciales y laborales evitando el conflicto de intereses.

CÓDIGO:	REVISIÓN:	PÁGINA:
PO-RH-DO-01	15 de Agosto/2012	1 de 10
Elaborado Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:
Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos	Gerente General:
FECHA EMISIÓN: 27/07/11	FECHA REVISIÓN: 15/08/2012	

Organigrama actual del negocio:

Figura 18. Organigrama actual



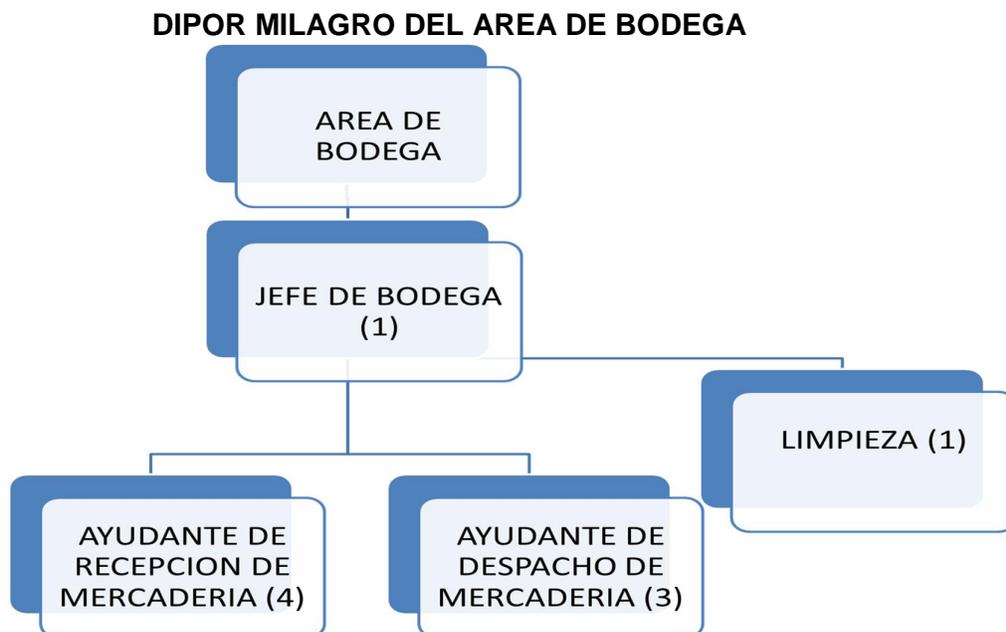
Fuente: Recursos Humanos.

En el presente organigrama se puede observar que el área de Bodega está reestructurada por jefe de bodega y sub dividida por ayudantes de bodega, limpieza y despachadores, ayudantes de despacho, por lo tanto aquí se encuentran los de distribución en el área de despachadores, generándose la duplicidad de tareas en el momento de despacho y distribución, afectando al área de bodega, evitando detectar quienes son responsables de cada área o departamento.

En conclusión, se puede establecer la ausencia de controles internos que identifiquen la correcta segregación de tareas del área de Bodega.

A continuación se establece el ORGANIGRAMA propuesto para el ÁREA DE BODEGA DE DIPOR S.A.

Figura 19. Organigrama reestructurado



En este organigrama propuesto, se ha delimitado las funciones del área de BODEGA, las mismas que son jefe de bodega, subdividido por ayudante de recepción de mercadería y ayudante de despacho de mercadería, incluyendo a la persona de limpieza para el área, por lo tanto, el total de personas que laborarán aquí es de 9 personas para que realicen las recepción de mercadería y su debido despacho.

5.7.1.2. Segregación de las funciones del talento humano del área de Bodega

A continuación se establecen las funciones del ÁREA DE BODEGA, de acuerdo a la nueva estructuración (organigrama propuesto), delimitando y segregando tareas, a fin de evitar duplicidades que no permitan identificar responsabilidades en la ejecución de los trabajos.

Cuadro 23. Manual de funciones para el Jefe de Bodega Sucursal

	MANUAL DE FUNCIONES				CODIGO:
					FECHA
					PAG.
I. DATOS CARGO:					
Nombre del Cargo:	Jefe de Bodega Sucursal				
Área:	Bodega				
Informa a :	Gerente de Sucursal				
Supervisa a :	Auxiliares de Bodega				
II. MISION DEL CARGO:					
<i>Responsable de hacer cumplir los procesos en los almacenes para mantener la mercadería en las mejores condiciones, al igual que exactitud en los inventarios.</i>					
III. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA					
Nivel de Educación Formal	Años de estudio	Especialidad			
Carrera Universitaria incompleta	3 años	Ing. Industrial, Administración afines			
IV. EXPERIENCIA					
Dimensiones de Experiencia	Detalle				
1. Tiempo de Experiencia	3 a 5 años				
2. Especificidad de la experiencia	Cargos Similares				
V. CONOCIMIENTOS ADICIONALES					
Nº	CONOCIMIENTOS				
1	Administración de Inventarios				
2	Logística				
3	Principios de contabilidad				
4	Manejo de personal				
5	Seguridad industrial				
VI. COMPETENCIAS DEL PUESTO					
Competencias requeridas para el cargo	A	B	C	D	
Habilidad Numérica				X	
Resolución de problemas				X	
Liderazgo				X	
Toma de Decisiones				X	
VII. FUNCIONES					
No.	Actividades de la posición				
1	Responsabilidad en la actualización del stock del inventario de bodega				
2	Ejecutará un adecuado control de existencias en el kardex, asegurando que despache primero el producto con menor vida útil métodos (FIFO).				
3	Comunicar al Gerente o al Supervisor (productos de corta fecha, o falta de rotación) para gestionar promociones.				
4	Evaluar el personal a su cargo				
5	Es responsable del inventario bueno y malo.				
6	Toma de inventarios (cíclicos)				
7	Ejercer el control de los horarios del personal a su cargo para evitar las horas extras.				
8	Toma de inventarios físicos mensuales				
9	Elaborar transferencias de productos entre bodegas de sucursales. Transitorio				
10	Imprimir las notas de crédito por devolución de producto en buen estado y mal estado en bodega y registrarlas en el sistema.				
Firma del/la Supervisor/a _____ Firma Gerente del Área _____ Firma RR.HH. _____					

Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón.

Cuadro 24. Manual de funciones para el Auxiliar de recepción de Mercadería

	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO:	
			FECHA	
			PAG.	
I. DATOS CARGO:				
Nombre del Cargo:		AUXILIAR DE RECEPCIÓN DE MERCADERIA		
Área:		Bodega		
Informa a :		Jefe de Bodega		
Supervisa a :		Nadie		
II. MISION DEL CARGO:				
Es responsable del proceso de recepción de mercadería por parte de los proveedores y despachadores (retornos de los cliente), ingresándola en la bodega, manteniendo en las mejoras condiciones del inventario a su cargo , siempre enfocado en la optimización de los recursos.				
III. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA				
Personas con estudios secundarios culminados en cualquier especialidad.				
IV. EXPERIENCIA				
Dimensiones de Experiencia		Detalle		
1. Tiempo de Experiencia		1 a 2 años		
2. Especificidad de la experiencia		Cargos Similares		
V. CONOCIMIENTOS ADICIONALES				
N°		CONOCIMIENTOS		
1		Seguridad industrial		
VI. COMPETENCIAS DEL PUESTO				
Competencias requeridas para el cargo	A	B	C	D
Habilidad Numérica				X
Resolución de problemas				X
Liderazgo				X
Toma de Decisiones				X
Competencias requeridas para el cargo				X
Ética				X
Manejo de Utilitarios				X
Responsabilidad				X
VII. FUNCIONES				
No.	Actividades de la posición			
1	Revisar las guías de remisión que traen los tráiler de mercadería a la empresa			
2	Organizar los productos que ingresan por parte del proveedor			
3	Comunicar al jefe de bodega los inconvenientes presentados por faltantes, en mal estado y fecha corta de los productos.			
4	Revisar las transferencias recibidas por parte del proveedor o sucursal aledaña.			
5	Recibir los retornos de los despachadores, comparando con la factura del cliente			
6	Comunicar al jefe de bodega sobre el stock bajo.			
7	Ayudar en conteos cíclicos e inventarios de fin de mes.			
Firma del/la Supervisor/a _____				
Firma Gerente del Área _____				
Firma RR.HH. _____				

Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón.

Cuadro 25. Manual de funciones para Ayudante de Despacho de Mercadería

	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO:		
			FECHA		
			PAG.		
I. DATOS CARGO:					
Nombre del Cargo:		AYUDANTES DE DESPACHO DE MERCADERIA			
Área:		Bodega			
Informa a :		Jefe de Bodega			
Supervisa a :		Nadie			
II. MISION DEL CARGO:					
Es responsable del proceso de armar consolidados y distribuir la mercadería por a los camiones y realizar egresos de bodega con la autorización del jefe de bodega y manteniendo en las mejoras condiciones del inventario a su cargo, siempre enfocado en la optimización de los recursos.					
III. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA					
Personas con estudios secundarios culminados en cualquier especialidad.					
IV. EXPERIENCIA					
Dimensiones de Experiencia			Cargos Similares		
1. Tiempo de Experiencia			1 a 2 años		
2. Especificidad de la experiencia			Cargos Similares		
V. CONOCIMIENTOS ADICIONALES					
Nº			CONOCIMIENTOS		
1			Seguridad industrial		
VI. COMPETENCIAS DEL PUESTO					
Competencias requeridas para el cargo		A	B	C	D
Habilidad Numérica					X
Resolución de problemas		X			
Liderazgo		X			
Toma de Decisiones					X
Competencias requeridas para el cargo		X			
Ética					X
Manejo de Utilitarios					X
Responsabilidad					X
VII. FUNCIONES					
No.		Actividades de la posición			
1		Armar consolidados de mercadería			
2		Distribuir la mercadería para los camiones de distribución.			
3		Revisar el producto, que será enviado como transferencia a las sucursales, junto con las firmas de autorización.			
4		Comunicar al jefe de bodega sobre el stock bajo			
5		Ayudar en conteos cíclicos e inventarios de fin de mes			
Firma del/la Supervisor/a _____					
Firma Gerente del Área _____					
Firma RR.HH. _____					

Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón.

Cuadro 26. Manual de funciones para Auxiliar de limpieza

	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO:	
			FECHA	
	PAG.			
I. DATOS CARGO:				
Nombre del Cargo:		AUXILIAR DE LIMPIEZA		
Área:		Bodega		
Informa a :		Jefe de Bodega		
Supervisa a :		Nadie		
II. MISION DEL CARGO:				
Es responsable de mantener el área de bodega limpia y en orden para que los ayudantes de bodega se les haga fácil visualizar la mercadería. Apoyar en todas las actividades operativas de la bodega, diariamente.				
III. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA				
Personas con estudios secundarios culminados en cualquier especialidad.				
IV. EXPERIENCIA				
Dimensiones de Experiencia		Detalle		
1.	Tiempo de Experiencia	1 a 2 años		
2.	Especificidad de la experiencia	Cargos Similares		
V. CONOCIMIENTOS ADICIONALES				
Nº		CONOCIMIENTOS		
1		Recursos Humanos		
VI. COMPETENCIAS DEL PUESTO				
Competencias requeridas para el cargo	A	B	C	D
Etica				X
Manejo de Utilitarios				X
Responsabilidad				X
VII. FUNCIONES				
No.	Actividades de la posición			
1	Limpieza a diaria en el área.			
2	Apoyo en el personal de recepción de mercadería en separar los productos en mal estado (caducados y envases dañados)			
3	Ubicación adecuada de los materiales de limpieza.			
Firma del/la Supervisor/a _____				
Firma Gerente del Área _____				
Firma RR.HH. _____				

Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón.

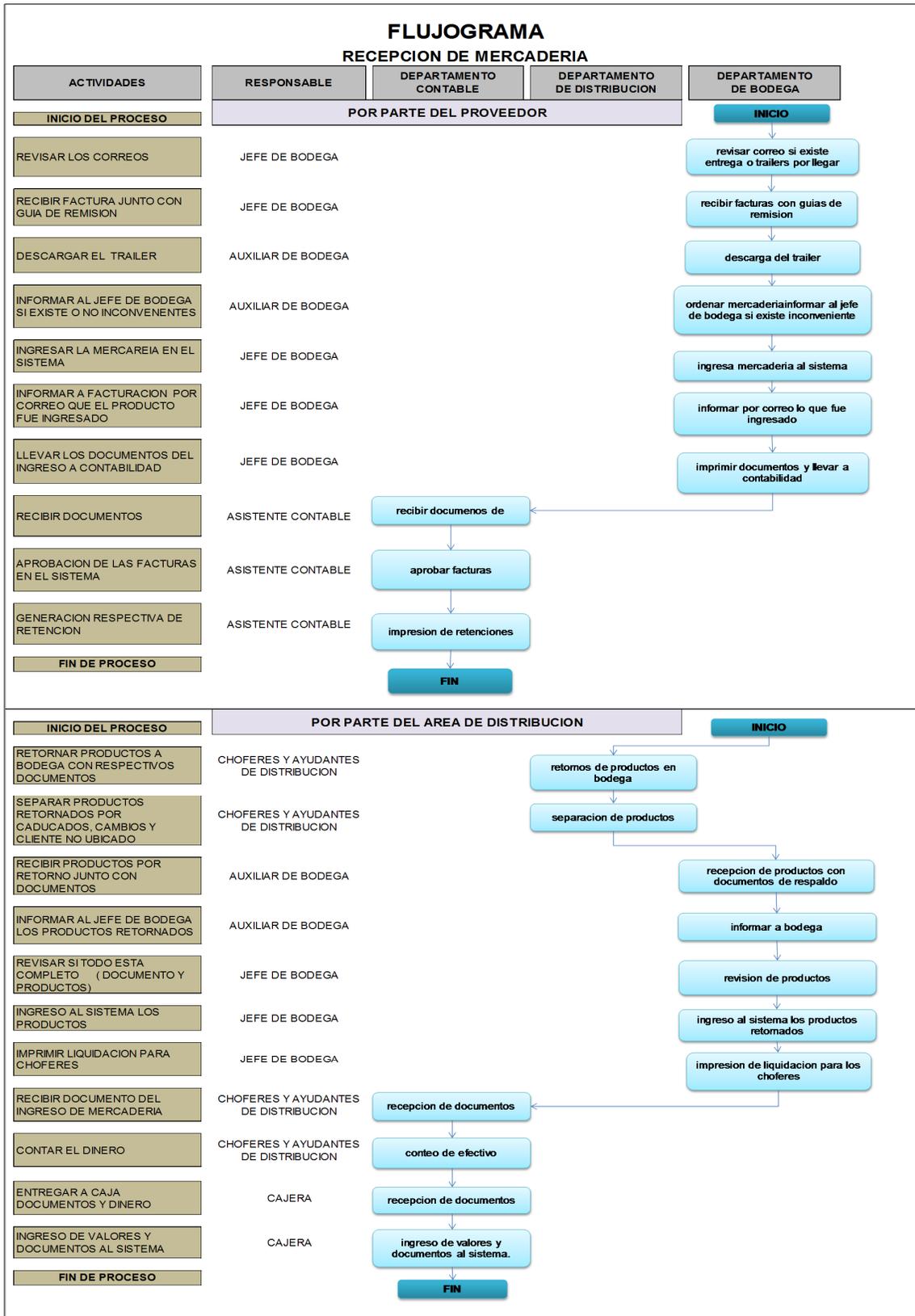
5.7.1.3. Rediseño de los procedimientos relacionados con las actividades desarrolladas en Bodega.

Cuadro 27. Manual de Procedimientos de Recepción de Mercadería

 DISTRIBUIDORA IMPORTADORA DIPOR S.A. PROCEDIMIENTO DE RECEPCION DE MERCADERIA		
OBJETIVO:		ALCANCE
Recibir la mercadería por parte del proveedor y del área de distribución en buen estado		Aplica a todo el personal de bodega, personal de Distribución, Gerente de sucursal y facturación.
POLÍTICAS		
1. Recibir mercadería junto con factura y guía de remisión (proveedores) 2. Informar al jefe inmediato, problemas que existan con el inventario recibido. 3. La mercadería obsoleta o de poca rotación, deberá saneársela, pero con autorización de gerencia.		
No.	Responsable	Actividad
POR PARTE DEL PROVEEDOR		
1	JEFE DE BODEGA	1. Revisa los correos por parte del gerente, de los trailers que ingresaran en la empresa 2. recibe la factura con guía de remisión antes de descargar el trailer. 3. entrega de documentos al auxiliar de bodega
2	AUXILIAR DE BODEGA	1. Descargar el trailer, verificando con la factura si es lo correcto que esta ingresando en bodega. 2. informar al jefe de bodega si todo esta bien y no existe ningun problema(producto en mal estado, caducado, fecha corta o faltante). 3. Al no existir ningun inconveniente, es firmado el entregado por el proveedor y recibido por el jefe de bodega.
3	JEFE DE BODEGA	1. Junto con la factura, es ingresado la mercadería en el sistema. 2. Se informa a facturación por medio de correo que ya esta la mercadería en el sistema, copiando al gerente y asistente contable. 3. El ingreso es sacado y entregado en la parte contable.
4	ASISTENTE CONTABLE	1. Recibe por parte del Jefe de Bodega el ingreso de la mercadería para proceder en el sistema con la aprobación. 2. Generar la respectiva retención y programar para la cancelación de la misma.
5	VENEDORES	1. Ingresar los pedidos en el sistema 2. Elige el código de cada cliente que le corresponde su pedido.
6	GERENTE	1. Revisa los pedidos de los clientes. 2. Aprueba los pedidos a crédito.
7	FACTURACION	1. Factura los pedidos de los vendedores tanto a crédito como a contado.
POR PARTE DE LOS CHOFERES DEL AREA DE DISTRIBUCION		
1	CHOFERES Y AYUDANTES DE DISTRIBUCION	1. Los productos que no son entregados a los clientes son retornados de nuevo a bodega con los respectivos documentos. 2. Son separados los productos que son caducados, cambios y retornos(cliente no ubicado).
2	AUXILIARES DE BODEGA	1. Reciben los productos que están retornando con sus respectivos documentos. 2. Informa al jefe de bodega para que autorice el ingreso a bodega.
3	JEFE DE BODEGA	1. Revisa si todo esta completo tanto productos como documentos. 2. Ingresar al sistema los productos. 3. Imprime liquidaciones que es entregado a Choferes.
4	CHOFERES Y AYUDANTES DE DISTRIBUCION	1. Reciben el documento de ingreso para presentarse en caja para liquidar valores de las facturas entregados a los clientes.
Elaborado Por :		Aprobado Por:
CONTABILIDAD		GERENTE
Revisado Por:		
RRHH		

Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón.

Cuadro 28. Flujograma de Recepción de Mercadería



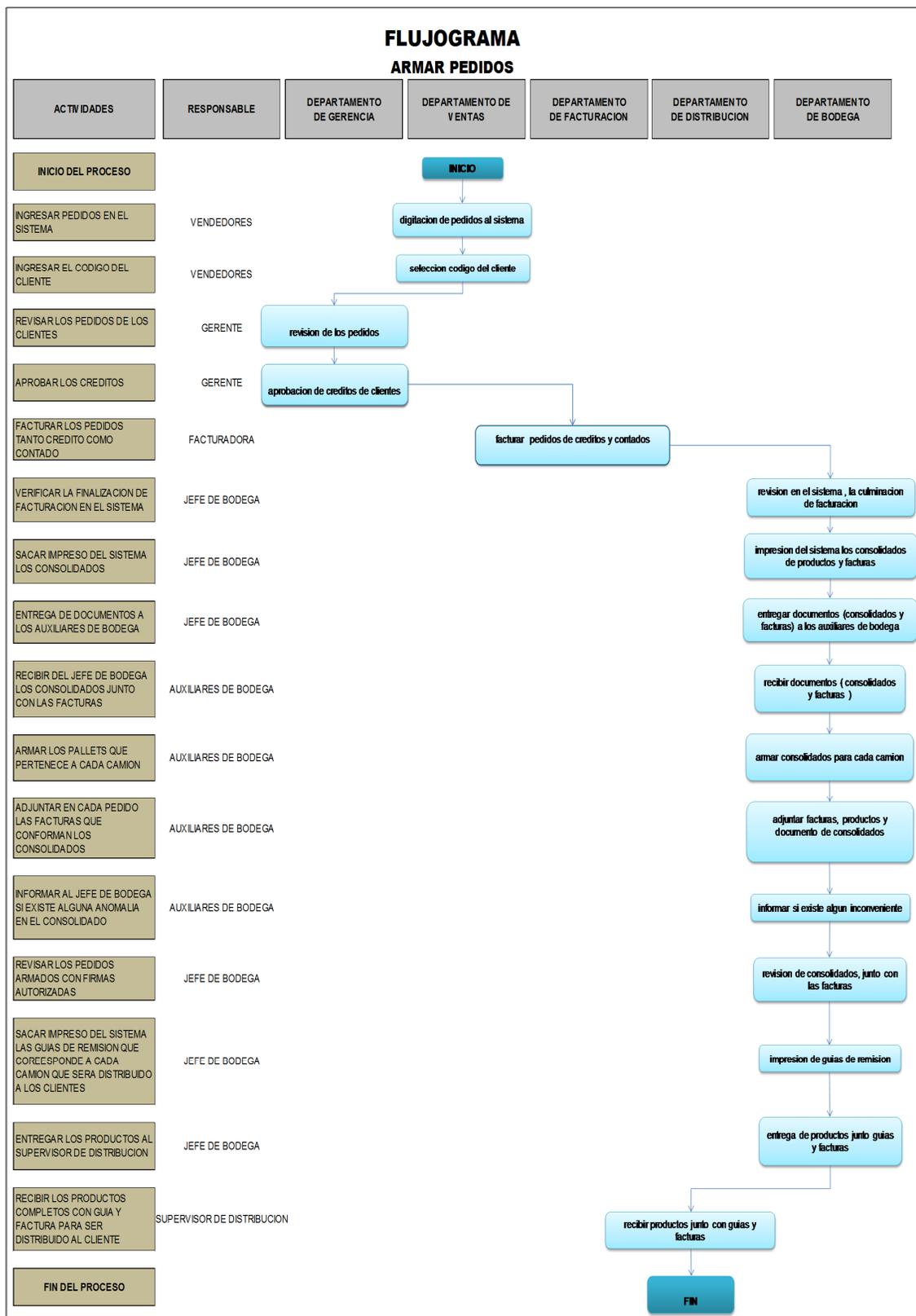
Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón.

Cuadro 29. Manual de Procedimientos de Armar Pedidos

	DISTRIBUIDORA IMPORTADORA DIPOR S.A.	
	PROCEDIMIENTO DE ARMAR PEDIDOS	
OBJETIVO:	ALCANCE	
<i>Controlar la mercadería que será entregada a los camiones para su respectiva entrega a los clientes. Ser un personal eficiente.</i>	<i>Aplica a todo el personal de bodega, personal de Distribución, Gerente de sucursal y facturación.</i>	
POLÍTICAS		
<p>1. Ubicar tarjeta kardex para cada producto, de manera que se pueda reflejar</p> <p>2. El personal, se hará responsable del inventario existente, al existir alguna falencia se procederá a las investigaciones pertinentes y se ejecutará las sanciones respectivas.</p> <p>3. La mercadería obsoleta o de poca rotación, deberá saneársela, pero con</p>		
No.	Responsable	Actividad
1	VENDEDORES	<p>1. Ingresar los pedidos en el sistema.</p> <p>2. Elige el código de cada cliente que le corresponde su pedido.</p>
2	GERENTE	<p>1. Revisa los pedidos de los clientes.</p> <p>2. Aprueba los pedidos a crédito.</p>
3	FACTURACION	<p>1. Factura los pedidos de los vendedores tanto a crédito como a contado.</p>
4	JEFE DE BODEGA	<p>1. Verificar la finalización de facturación en el sistema</p> <p>2. Sacar impreso del sistema los consolidados</p> <p>3. entrega del documento a los auxiliares de bodega.</p>
5	AUXILIARES DE BODEGA	<p>1. Recibe del Jefe de Bodega los documentos de consolidado.</p> <p>2. Arma en los pallets lo que le pertenece a cada camión.</p> <p>3. Adjunta en cada pedido las facturas que conforman los consolidados.</p> <p>4. Informar al jefe de bodega si que existe alguna anomalía.</p>
6	JEFE DE BODEGA	<p>1. Revisa los pedidos armados con firmas autorizadas.</p> <p>2. Saca impreso del sistema las guías de remisión para cada camión de Distribución.</p> <p>3. Entrega los productos al Supervisor de Distribución.</p>
7	SUPERVISION DE DISTRIBUCION	<p>1. Recibe del Jefe de Bodega los consolidados de bodega junto con las guías de remisión que serán embarcados en el camión.</p>
Elaborado Por :	Revisado Por:	Aprobado Por:
Contador Región 1	Contadora Nacional	Gerencia General

Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón.

Cuadro 30. Flujograma de Procedimientos de Armar Pedidos



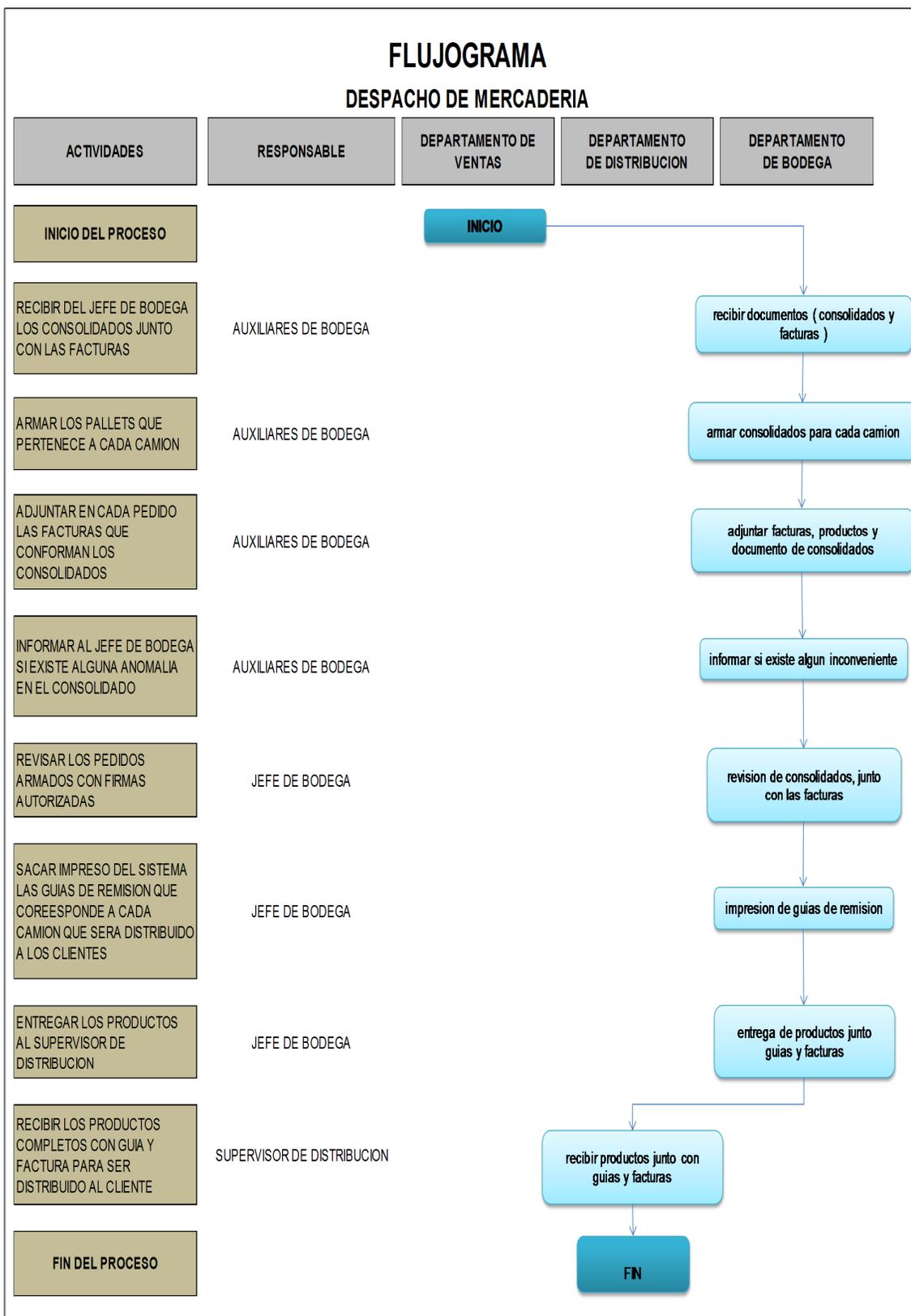
Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón.

Cuadro 31. Manual de Procedimientos de Despacho de Mercadería

	DISTRIBUIDORA IMPORTADORA DIPOR S.A.	
	PROCEDIMIENTO DE DESPACHO DE MERCADERIA	
OBJETIVO:	ALCANCE	
<i>Despachar mercadería existente en bodega, sin encontrar ningún inconveniente</i>	<i>Aplica a todo el personal de bodega, personal de Distribución, Gerente de sucursal y facturación.</i>	
POLÍTICAS		
1. La mercadería será ubicada en cada camión junto con las facturas y guía de remisión correspondiente.		
2. Deben tener las firmas de autorización los pedidos.		
3. La mercadería obsoleta o de poca rotación, deberá saneársela, pero con autorización de gerencia.		
No.	Responsable	Actividad
1	AUXILIARES DE BODEGA	1. Recibe del Jefe de Bodega los documentos de consolidado. 2. Arma en los pallets lo que le pertenece a cada camión. 3. Informar al jefe de bodega si que existe alguna anomalía.
2	JEFE DE BODEGA	1. Revisa los pedidos armados con firmas autorizadas 2. Entrega los productos al Supervisor de Distribución
3	SUPERVISION DE DISTRIBUCION	1. Recibe del Jefe de Bodega los consolidados de bodega que serán embarcados en el camión.
4	CHOFER	1. Se dirige donde los clientes con las respectivas facturas a entregar los productos 2. entrega la mercadería a los clientes. 3. Reciben efectivo de dichas facturas. 4. Los productos que no son entregados a los clientes son retornados de nuevo a bodega con los respectivos documentos.
Elaborado Por :	Revisado Por:	Aprobado Por:
Contador Región 1	Contadora Nacional	Gerencia General

Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón.

Cuadro 32. Flujograma de Despacho de Mercadería



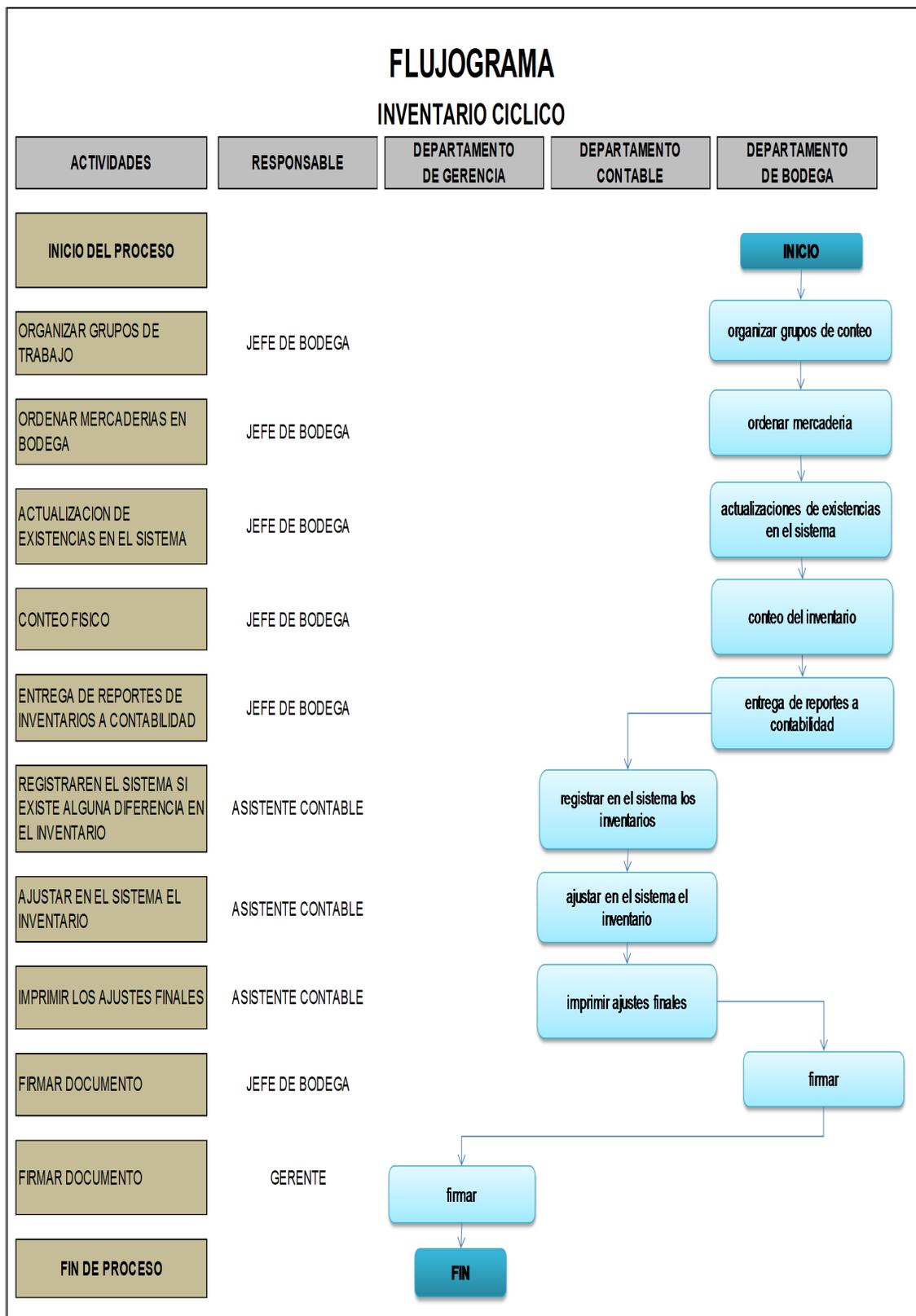
Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón.

Cuadro 33. Manual de Procedimientos de Inventario Cíclico o Fin de Mes

	DISTRIBUIDORA IMPORTADORA DIPOR S.A.	
	PROCEDIMIENTO DE INVENTARIO CICLICO O FIN DE MES	
OBJETIVO:	ALCANCE	
<i>Contar con un inventario real y verificar a diariosi existe alguna anomalia.</i>	<i>Aplica a todo el personal de bodega y asistente contable</i>	
POLÍTICAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. La recepción de mercadería será controlada y supervisada bajo el jefe de bodega. 2. La mercadería debe mantenerse ordenada y depurado para que su control sea rápido 3.. El personal de bodega, deberán utilizar los implementos necesarios que proporciona 4.. Ubicar tarjeta kardex para cada producto, de manera que se pueda reflejar las 5. La mercadería obsoleta o de poca rotación, deberá saneársela, pero con autorización 6. El ingreso al área de bodega, solo debe ser a personas autorizadas. 		
No.	Responsable	Actividad
1	JEFE DE BODEGA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizo los grupos de trabajo. 2. Ordeno mercadería en bodega. 3. Reviso movimientos pendientes en los inventarios. 4. Hago Corte de documentos. 5. Actualizo existencias (sistema SAC) 6. Conteo físico 7. Firma de reportes de inventario. 8. Entrega de reportes de los inventarios físicos a contabilidad.
2	ASISTENTE CONTABLE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contabilidad registra diferencias de inventario. 2. Si existe bastante diferencia , envia al jefe de bodega a otro conteo sonde participa tambien contabilidad. 3. Al estar conforme, ajusta en el sistema el inventario 4. Imprime los documentos de respaldo y hace firmar por el Jefe de Bofdega y Gerente.
Elaborado Por :	Revisado Por:	Aprobado Por:
Contador Región 1	Contadora Nacional	Gerencia General

Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón.

Cuadro 34. Manual de Procedimientos de Inventario Cíclico o Fin de Mes



Elaborado por: Estefanía Llerena y María José Chacón

5.7.2 Recursos, Análisis Financiero

Es importante recalcar que las funciones fueron reestructuradas, pero no se requirió adicionar un empleado más, los mismos trabajadores actuales realizarán las tareas del área de bodega de forma eficiente al definir las tareas que les corresponden a cada uno, por ello no se presenta una proyección económica que corresponda a requerimiento de personal y sus pagos anuales correspondientes.

Los costos corresponden a la elaboración de los manuales de funciones y procesos para ser entregados posteriormente al personal del área de bodega:

Cuadro 35.Costo de impresión de los manuales

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTO TOTAL
COTIZACION averiguar de lugares que sea convenientes con los precios para la impresión	Establecer un cronograma para realizar la cotizaciones en los diferentes centros de impresión	9 manuales de funciones y procedimientos con su respectivo flujograma por imprimir (123 hojas a 0,25 mas 9.00 de anillado)	\$ 39,75
Costo Total por estrategia			\$ 39,75

Fuente: Presupuesto de los recursos a implementar
Elaborado por: Llerena Estefanía, Chacón María José

Al implementarse los nuevos manuales en la empresa, será necesario que se efectúe una capacitación al talento humano del área de bodega para que conozcan las actividades a desempeñarse y las políticas y procedimientos que se deben cumplir para efectuar un trabajo altamente efectivo, por ello se ha establecido un presupuesto de la actividad de capacitación y difusión de los manuales.

Cuadro 36.Costo inducción a empleados

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTOS TOTAL
ENTREVISTA Seleccionar al mejor, expositor que impartira la capacitación	seleccionar al personal que va hacer entrevistado y luego selccionado para que impartira la capacitación	2 horas de inducción (110 cada hora)	\$ 220,00
Costo Total por estrategia			\$ 220,00

Fuente: Presupuesto de los recursos a implementar
Elaborado por: Llerena Estefanía, Chacón María José

Cuadro 37. Total del costo a implementación

TOTAL DEL COSTO	
Costo de Impresión de los Manuales	\$ 39,75
Costos Inducción a Empleados	\$ 220,00
TOTAL DEL COSTO	\$ 259,75

Fuente: Presupuesto de los recursos a implementar

Elaborado por: Llerena Estefanía, Chacón María José

5.7.3 Impacto

Desde el punto de vista económico, este proyecto tiene el objetivo de mejorar en primer lugar, la estabilidad de la empresa beneficiando desde la calidad de los productos al momento de almacenar que tenga su debida manipulación hasta su despacho que sea el correcto, ya que los robos que ha venido existiendo en la empresa ha contribuido a que la utilidad este disminuyendo cuantiosamente.

La economía de la empresa mejorará al especificar en forma clara y precisa las funciones de los empleados para que sea el personal indicado quien las lleve a cabo y no exista duplicidad de las funciones, además se le deberá entregar un manual de funciones con una debida capacitación donde se les indicara a los funcionarios, cuáles serán los cambios que se van aplicar, y las funciones asignadas a cada uno se les explicara.

Con esto queremos dar a notar que no solo se mejorara la rentabilidad de la empresa si no también que los empleados no realicen doble función que no les son asignadas en su manual de funciones, verificando que todo lo asignado sea realizado en el horario establecido para que tampoco exista tardanza en su despacho.

En lo social, se estará proyectando un desarrollo seguro y permanente a la empresa, generando empleos seguros y a futuro requiriendo una mayor cantidad de empleados, esto permitirá mejorar la calidad de vida de la población y se contribuye con el desarrollo económico de la ciudad.

5.7.4 Cronograma de la propuesta

Cuadro 38. Cronograma de actividades

NO.	ACTIVIDADES	MESES						
		OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	
1	Presentación del diseño y aprobación							
2	Designación del tutor							
3	Recolección de información							
4	Elaboración de problematización							
5	Planteamiento de las hipótesis							
6	Procesamiento de la información							
7	Marco Metodológico							
8	Análisis e interpretación de los resultados							
9	Formulación de la propuesta							
10	Ejecución de la propuesta							
11	Conclusiones y recomendaciones							
12	Aprobación y sustentación							

Elaborado por: Llerena Estefanía, Chacón María José

Cuadro 39. Cronograma de actividades de la elaboración de la tesis

NO.	ACTIVIDADES	MESES			
		DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO
1	TEMA DE LA PROPUESTA				
2	FUNDAMENTACION				
3	JUSTIFICACION Y OBJETIVO				
4	FACTIBILIDAD				
5	RESTRUCTURACION ORGANICA				
6	ELABORACION DEL CODIGO DE ETICA				
7	DESGLOSE DE FUNCIONES				
8	DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESO				
9	ESTABLECIMIENTO DEL IMPACTO Y LINEAMIENTOS PARA EVALUAR LA PROPUESTA				
10	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES				

Elaborado por: Llerena Estefanía, Chacón María José

5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta

Para llevar un seguimiento y control a la propuesta, es importante contar con parámetros, en este caso indicadores, que permitan verificar si se están generando los resultados u objetivos que se habían fijado. A continuación se establecen los indicadores que se transforman en lineamientos para evaluar la propuesta:

- Disminución de pérdidas de mercaderías.
- Menor tiempo en despacho de pedidos.
- Disminución del tiempo e facturación.
- Disminución de cantidad de mercaderías dadas de baja.
- Cumplimiento de pedidos en el tiempo especificado.
- Disminución de quejas de clientes.

CONCLUSIONES

En base a la investigación efectuada, se presentaron una serie de información que al ser analizada permite realizar o exponer las siguientes conclusiones sobre el manejo de Bodega en la empresa DIPOR S.A.:

- El Área de Bodega actualmente presenta inconvenientes que están llevando a generar problemas en el manejo de las mercaderías, las mismas que presentan faltantes en el momento que se establecen los resultados de los inventarios y obviamente se está perjudicando a la economía del negocio.
- Los inventarios de las mercaderías presentan dificultades en el momento en que se efectúa la salida o despacho de mercaderías, generalmente esto está ligado al excesivo tiempo que se emplea durante el desarrollo de la facturación.
- Las cantidades facturadas suelen presentar, en forma constante, innumerables inconsistencias en el momento de realizar el inventario físico, sin adjudicarse a una causa específica el porqué de esta situación.
- Las mercaderías que se dan de baja están en aumento, perjudicando a la economía del negocio, indicándose que el motivo se debe a errores durante la manipulación de los productos en los almacenes, perdiendo calidad la mercadería y no estando apta para la venta.
- Las tareas que se efectúan por parte del personal que labora en el área de bodega suelen presentar retraso, errores u omisiones, esto se debe a que frecuentemente un mismo empleado se está encargando de varias actividades que están íntimamente relacionadas, perdiendo consistencia y en todo los controles existentes

RECOMENDACIONES

Frente a las conclusiones expuestas, la propuesta establecida busca mejorar las operaciones del área de bodega de la empresa DIPOR S.A., por ello se procede a efectuar las siguientes recomendaciones:

- Reestructurar los procedimientos de trabajo del área de bodega, especificando políticas que permitan cumplirlos en forma precisa, especialmente para evitar los faltantes que a menudo se suelen generar con las mercaderías almacenadas.
- Establecer las actividades a seguir en el proceso de facturación y establecer un seguimiento sobre el tiempo empleado en esta tarea para agilizar así los despachos de las mercaderías.
- Establecer controles internos muy específicos en el despacho de mercaderías para manejar el inventario de forma correcta y evitar inconsistencias al momento de efectuar el inventario físico.
- Segregar las funciones del área de bodega, especificando tareas y precisando responsables de las mismas, de tal forma que la manipulación de las mercaderías sea la adecuada y se pueda establecer las causas y responsables ante cualquier inconsistencia.
- Al segregar tareas distribuir las considerando el peso de las mismas, la experiencia de los empleados y sus conocimientos en el área.

BIBLIOGRAFÍAS

DÁVALOS N.: *Control Interno*, McGraw-Hill, México, tercera edición, 1980

HORNGREN C, HARRISON W. y SMITH L.: *Contabilidad*, Pearson Educación, México, octava edición 2010.

WHITTINTONG, O. Ray: *Auditoría Un Enfoque Integral*, McGraw-Hill, Santa Fe de Bogotá, 12ava edición, 2000.

WINKLE G. Æ Cook J.: *Auditoría*, McGraw-Hill, México, tercera edición, 1987.

WILLINGHAM, J. y CARMICHAEL, D.: *auditoría conceptos y métodos*, McGraw-Hill, Colombia, tercera edición, 1982.

MANTILLA, S. y CANTE S.: *Auditoría Del Control Interno*, Ecoe Ediciones, Bogotá, EDICIONES 2009.

MULLER, M.: *Fundamentos De Administración De Inventarios*, McGraw-Hill, Bogotá-Colombia, tercera edición, 2004.

LEFCOVICH y LEON, M.: *Una Forma Eficaz de Prevenir y Corregir Errores*, Cid Editor, Brasil, 2004.

MORENO MONTAÑA, E.: *Auditoría*, Cid Editor, Argentina, 2009.

VILLALVA, J.: *Almacenes*, Cid Editor, Argentina, 2009.

ROMERO, E.: *Presupuesto Público y Contabilidad Gubernamental*, Ecoe Ediciones, Colombia, 2010.

GRECO, O.: *Diccionario Contable*, Valletta ediciones, Argentina, 2009.

GOMEZ, Arceneguiy MOLINA: *Manual de Auditoria Financiera*, editorial Desclee, España, 2003.

ANDRADES, Carlos y Sáez: *Administración de bodega y control de inventario*, editorial relator, Chile, 2009.

***Constitución De La Republica Del Ecuador*, normas constitucionales, 2008**

***Código Del Trabajo De La Republica Del Ecuador*, normas legales, 2005**

***Código Penal De La Republica Del Ecuador*, normas penales, 1999**

***Reglamento De Comprobantes De Venta, Retención Y Documentos Complementarios De La Republica Del Ecuador*, 2010, reglamentos**

ANEXOS

ENCUESTA



El objetivo consiste en obtener información de las áreas funcionales de la empresa DIPOR S.A. ubicada en Milagro para determinar la consistencia y seguridad de los controles internos del área de bodega y su incidencia en las cantidades de mercaderías que se mantienen almacenados.

Se ruega honestidad y precisión al responder siguiente cuestionario marcando con una (x) las variables que están de acuerdo a su percepción.

	5	4	3	2	1
ITEMS O PREGUNTAS	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDESICION	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO
1) LA SUCURSAL ACTUALMENTE PRESENTA PROBLEMAS RELACIONADOS CON FALTANTES DE MERCADERIAS.					
2) LA SUCURSAL POSEE CONTROLES INTERNOS Y NOS DA A CONOCER A SUS EMPLEADOS.					
3) EL AREA DE BODEGA Y SUS ACTIVIDADES DEPENDE DE LAS FUNCIONES DE OTRAS AREAS DE LA EMPRESA PARA OPERAR SIN ERROR ALGUNA.					
4) LOS CONTROLES INTERNOS DEL AREA DE BODEGA SON EXTREMADAMENTE SEGUROS.					
5) LOS FALTANTES DE MERCADERIA DEL AREA DE BODEGA SON LOS RESULTADOS DE LO POCO CONSISTENTE Y SEGUROS DE SUS CONTROLES INTERNOS.					
6) LA ACTIVIDAD DE FACTURACION EN EL AREA DE VENTAS Y ACTUALMENTE PRESENTA UNA TARDANZA.					
7) LA DESACTUALIZACION DE LOS INVENTARIOS DEL AREA DE BODEGA ESTA RELACIONADA CON LA TARDANZA EN LA FACTURACION.					

8) EL DESPACHO DE MERCADERIA ACTUALMENTE PRESENTA CONTROLES INTERNOS.					
9) AL COTEGAR EL INVENTARIO FISICO CON LAS CANTIDADES FACTURADAS SE OBTIENEN RESULTADOS NO COINCIDENTES.					
10) LA MANIPULACION DE LAS MERCADERIAS DURANTE SU ALMACENAMIENTO RESPONDE A POLITICAS Y NORMAS DE CONTROL.					
11) UNA CARACTERISTICA DE LAS MERCADERIAS QUE SE ALMACENAN EN ESTA SUCURSAL ES QUE CONSTANTEMENTE SE DAN DE BAJA CIERTAS CANTIDADES.					
12) CADA TALENTO HUMANO DE ESTA SUCURSAL CONOCE MUY BIEN SUS TAREAS COMO RESULTADO DEL MANUAL DE FUNCIONES QUE FUESE ENTREGADO.					
13) EN LA SUCURSAL SE SUELEN PRESENTAR SITUACIONES DONDE DOS O MAS EMPLEADOS HAN EFECTUADO LA MISMA TAREA.					
14) EL PERSONAL QUE EJECUTA LOS PEDIDOS TAMBIEN SE ENCARGA DE LA DISTRIBUCION DE LOS MISMOS.					
15) EXISTEN CONTROLES EN LA ACTIVIDAD DE ARMAR LOS PEDIDOS.					
16) EXISTEN CONTROLES PARA LA ACTIVIDAD DE DISTRIBUIR LAS PERDIDAS.					

ENTREVISTA



El objetivo es conocer el manejo de las áreas funcionales para determinar el nivel de seguridad de los controles internos.

ENTREVISTADO: _____

EMPRESA: _____

CARGO: _____

- ✓ ¿LA EMPRESA POSEE CONTROLES INTERNOS? ¿CONSIDERA QUE SON SEGUROS? ESTOS HAN SIDO REESTRUCTURADO A MEDIDA QUE LA EMPRESA HA CRECIDO.

- ✓ ¿EXISTEN PROBLEMAS RELACIONADOS CON LA FACTURACION? ¿A QUE SE DABAN ESTOS PROBLEMAS? ¿A QUE AREAS Y ACTIVIDADES ESPECIFICAS ESTAN AFECTANDO?

-
- ✓ ¿COMO SE CONTROLA EL ALMACENAMIENTO DE LOS PRODUCTOS?
¿ESTO INSIDE EN LAS MERCADERIAS QUE SE DAN DE BAJA?

-
-
-
- ✓ ¿CÓMO SE MANEJA LA SEGREGACION DE TAREAS? ¿EL ARMAR PEDIDOS O EJECUTAR Y DISTRIBUIRLOS SON TAREAS AGREGADAS?
¿PORQUE?

-
-
-
- ✓ ESTARIA INTERESADO EN MEJORAR LOS CONTROLES INTERNOS EN EL AREA DE BODEGA. ¿PORQUE?

