



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**Departamento de Ciencias Económicas,
Administrativas y de Comercio**

**CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y
AUDITORIA**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO
AUDITOR**

**Diseño de un sistema de CONTROL INTERNO
financiero por el método MICIL del
SUPERMERCADO SUPROVIT, ubicado en la ciudad
de Quito, provincia de Pichincha**

Gabriela Elizabeth Lopez Sosa

DIRECTORA: Dra. Eugenia Camacho

CODIRECTOR: Ing. Iván Oña

SANGOLQUI, MARZO 2007

AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento:

La Escuela Politécnica del Ejército por haberme dado los conocimientos base para el desarrollo de mi vida profesional en un marco de disciplina, amistad y responsabilidad.

A Dios por haberme permitido alcanzar la meta de ser una profesional, superando cada uno de los retos que la vida universitaria presenta en el camino para llegar a esta etapa de mi vida.

De manera especial a mis padres por ser en mi vida una guía y sobre todo el apoyo que día a día me impulsaron a cumplir con todas las metas propuestas.

A mis profesores que han sido una luz en mi conocimiento y aprendizaje, ya que con su experiencia me han dado las herramientas para desarrollarme en mi vida profesional.

A Supermercado de Productos Vitales, por haberme dado la oportunidad de plasmar mis conocimientos en la mejora del sistema de control interno financiero.

Gabriela López

DEDICATORIA

Dedico con satisfacción la culminación de mi carrera universitaria, mi esfuerzo y trabajo en primer lugar a Dios, quien me ha dado la oportunidad de vivir y de cumplir cada una de las metas trazada, también la dedico a mis padres que con abnegación, apoyo y esfuerzo, sembraron y confortaron e en terreno fértil y hoy inician la cosecha de un largo camino de abnegación a mi lado.

Gabriela López

CERTIFICACIÓN

Por medio de la presente certificamos que la Srta. GABRIELA ELIZABETH LÓPEZ SOSA ha realizado la tesis de grado titulada Diseño de un Sistema de Control Interno Financiero por el Método MICIL del Supermercado SUPROVIT, Ubicado en la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, ha cumplido con todos los requisitos teóricos y técnicos referentes a la realización del presente proyecto, el mismo que ha sido desarrollado en la estructura del Plan de Tesis previamente presentado y aprobado por el Consejo Directivo del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio de la Escuela Politécnica del Ejército.

Atentamente,

Dra. Eugenia Camacho
DIRECTORA

Ing. Iván Oña
CODIRECTOR

INTRODUCCIÓN

Una herramienta eficaz que ayuda a la mejora de la gestión de la empresa plasmada en su información financiera constituye el control interno financiero, el mismo que debe ser oportuno, claro, sencillo, flexible y objetivo para de esta manera contribuir al logro de los objetivos de la entidad.

Para América Latina tomando como base el método establecido en el Informe COSO, se han establecido adaptaciones importantes a la realidad de las empresas e instituciones de la región, creando el Método MICIL, como una herramienta importante en el sistema de control interno, el cual ha sido aplicado en el Diseño y Evaluación de un Sistema de Control Interno Financiera para el Supermercado de Productos de Vitales.

Encontraremos en el Capítulo I sobre los aspectos generales, en la cual se pone en alto seis años de experiencia en el mercado de comercialización de productos de consumo masivo, se rige a la normativa legal de sus organismos de control como el Servicio de Rentas Internas, Intendencia de Policía, Ministerio de Salud, entre otras.

El principal objetivo de la entidad es proporcionar a los clientes productos con calidad, variedad y excelentes precios para su satisfacción.

En cuanto al Capítulo II, trata sobre el Análisis Situacional de la entidad, en el cual se obtienen una imagen general de la empresa y el mercado en que se desarrolla, al realizar un análisis tanto interno como externo.

Se ha considerado tres áreas importantes en el giro del negocio:

Inventario.- Constituyen el manejo de la mercadería en bodega y el despacho a perchas.

Compras Locales.- todos los procesos de adquisiciones y relación con proveedores.

Contabilidad Central.- se encarga de los registros contables de cada una de las transacciones que se llevan a cabo en la entidad.

En el análisis externo se presenta un panorama general del mercado en que se desarrolla la entidad, así como la relación con sus clientes y proveedores.

A continuación el Capítulo III presenta el Direccionamiento Estratégico, es así que la visión de la entidad constituye ser en el 2010 un importante y prestigioso supermercado en la ciudad de Quito y sus alrededores, contando con una magnífica logística, proveedores de excelente calidad, así como con un servicio personalizado y a domicilio, tomando el pedido de sus clientes telefónicamente o vía Internet para proveer a los hogares de excelentes productos y facilitando las necesidades de tiempo de las amas de casa, de tal forma que permita posicionarnos en la mente de nuestros clientes mediante la satisfacción de sus necesidades en calidad, variedad, facilidad y precio.

En el capítulo VI, se plasma la metodología a considerar que es el MICIL, el cual es una herramienta de control interno, este ayuda a mejorar la gestión financiera de la entidad, ofreciendo una evaluación oportuna y objetiva de cada una de sus áreas, dicho marco incluye los cinco componentes con sus respectivos subcomponentes que son:

1. Ambiente de Control y Trabajo: sus subcomponentes son Integridad y Valores Éticos, Estructura Organizativa, Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida, Administración de los Recursos Humanos, Competencia Profesional y Evaluación del Desempeño Individual, Filosofía y Estilo de la Dirección, Consejo de Administración y Comités, finalmente la Rendición de Cuentas y Transparencia.
2. Evaluación de Riesgos: sus subcomponentes son Objetivos de las Organizaciones, Riesgos Potenciales para la Organización y Gestiones Dirigidas al Cambio.
3. Actividades de Control: sus subcomponentes son Análisis de la Dirección, Proceso de la Información, Indicadores de Rendimiento, Disposiciones legales puntuales, Criterios Técnicos de Control Interno, Estándares Específicos, Información Generada, Rendimientos Esperados y Otros Criterios de Control.

4. Información y Comunicación: sus subcomponentes son Información en todos los niveles, Datos Fundamentales en los Estados Financieros, Herramienta para la Supervisión, Información Adicional y Detallada y Comunicación de los Objetivos de la Organización.
5. Supervisión: sus subcomponentes son Monitoreo Continuo por la Administración, Seguimiento Interno y Evaluaciones Externas

A continuación, El Capítulo V se desarrolla el Caso Practico de Control Interno por el MICIL, lo cual refiere al Diagnóstico, Evaluación y Diseño del Control Interno Financiero de las Secciones de Inventario, Compras Locales y Contabilidad, dicho análisis se lo realizo mediante flujogramas de cada una de las áreas y secciones señaladas, así como considerando los componentes y subcomponentes del MICIL, lo cual ayudó a determinar los controles que se requieren en su proceso y en cada una de las actividades del mismo, así como procesos que requiere ser incrementados o eliminados para lograr un mejor control y por ende establecer una herramienta necesaria para el logro de los objetivos de la entidad.

Debido a que los Informes de Gerencia son una herramienta importante para la toma de decisiones por parte de la administración, ya que le permite tener un panorama mucho mas claro de la realidad que vive la entidad en pos del cumplimiento de los objetivos trazados, así como los cambio que puede sufrir el mercado, el Capitulo VI, desarrolla la evaluación de dichos informes al igual que las áreas de la entidad, basada en el elaboración de flujogramas y cada uno de los componentes del MICIL, que permitió determinar la inexistencia de los mismos que respalden la ejecución correcta de la toma de decisiones financieras y administrativas.

Finalmente se han desarrolla las conclusiones y recomendaciones que son los resultados que se llegaron a obtener mediante el estudio antes mencionado, indicado

así que el control interno financiero es de suma importancia para el desarrollo y logro de los objetivos de la entidad, y que los mismos se deben a la colaboración y participación de cada uno de los miembros de la entidad.

INTRODUCTION

An effective tool that helps to the improvement of the management of the company shaped in its financial information constitutes the financial internal control, the same one that must be opportune, sure simple, flexible and objective for this way contributing to the profit of the objectives of the organization.

For Latin America taking as it bases the established method on the Report ENCLOSURE FOR BULLFIGHTING, important adaptations to the reality of the companies and institutions of the region have settled down, creating Method MICIL, like an important tool in the system of internal control, which has been applied in Evaluation of a Financial System of Internal Control for the Product Supermarket of Vital.

We will find in Chapter I on the general aspects, in which one puts in stop six years of experience in the market of product commercialization of massive consumption, it is governed to the legal norm of its organisms of control like the Service of Internal Rents, Intendance of Police, Ministry of Health, among others.

The main objective of the organization is to provide to the clients products with quality, variety and excellent prices for its satisfaction.

As far as Chapter II, it treats on the Situacional Analysis of the organization, in which they obtain a general image of the company and the market in which it is developed, when making an internal analysis as much external.

One has considered three important areas in the turn of the business:

Inventory. - They constitute the handling of the merchandise in warehouse and the office to hangers.

Local purchases - all the processes of acquisitions and relation with suppliers.

Central Accounting. - one is in charge of the countable registries of each one of the transactions that are carried out in the organization.

Next Chapter III presents/displays the Strategic Address, is so the vision of the organization constitutes to be in 2010 an important and prestigious supermarket in the city of Quito and its environs, counting on magnificent logistics, suppliers of excellent quality, as well as with a customized service and at home, taking the order from its clients by telephone or via Internet to provide to the product homes excellent and facilitating the time necessities of the housewives, of such form that allows to position to us in the mind of our clients by means of the satisfaction of its necessities in quality, variety, facility and price.

In the chapter I SAW, shapes the methodology to consider that it is the MICIL, which is a tool of internal control, this aid to improve the financial management of the organization, being offered an opportune and objective evaluation of each one of its areas, this frame includes the five components with its respective subcomponents that are:

- 1, Atmosphere of Control and Work: their subcomponents are Ethical Integrity and Values, Organizational structure, Assigned Authority and Assumed Responsibility, Administration of the Human Resources, Professional Competition and Evaluation of the Individual Performance, Philosophy and Style of the Direction, Advice of Administration and Committees, finally the Surrender of Accounts and Transparency.

- 2, Evaluation of Risks: their subcomponents are Objective of the Potential Organizations, Risks for the Organization and Managements Directed to the Change.

- 3, Activities of Control: their subcomponents are Analysis of the Direction, Process of the Information, precise Indicators of Yield, legal Dispositions, Technical Criteria of Internal Control, Specific Standards, Generated Information, Awaited Yields and Other Criteria of Control.

4, Information and Communication: their subcomponents are Information in all the levels, Fundamental Data in the Financial statements, Tool for the Supervision, Information Additional and Detailed and Communication of the Objectives of the Organization.

5, Supervision: their subcomponents are Continuous Monitoreo by the Administration, Internal Pursuit and External Evaluations

Next, Chapter V is developed Case I practice of Internal Control by the MICIL, which refers the Diagnosis, Evaluation and Design of the Financial Internal Control of the Sections of Inventory, Local Purchases and Accounting, this analysis I am made by means of flujogramas of each one of the areas and indicated sections, as well as considering the components and subcomponents of the MICIL, which helped to determine the controls that are required in their process and each one of the activities of the same one, as well as processes that it requires to be increased or to be eliminated to obtain a better control and therefore to establish a necessary tool for the profit of the objectives of the organization.

Finally they are had develops to the conclusions and recommendations that are the results that were gotten to obtain by means of the study before mentioned, indicated so the financial internal control is of extreme importance for the development and profit of the objectives of the organization, and that the such must to the collaboration and participation of each one of the members of the organization.

ÍNDICE

CAPÍTULO I.-

1	ASPECTOS GENERALES -----	1
1.1.	ANTECEDENTES -----	1
1.1.1.	BASE LEGAL-----	2
1.1.2.	OBJETIVOS DE LA EMPRESA-----	9
1.2.	LA EMPRESA-----	10
1.2.1.	RESEÑA HISTÓRICA-----	14
1.2.2.	ORGANIGRAMA-----	16
1.2.2.1.	ESTRUCTURAL-----	16
1.2.2.2.	FUNCIONAL-----	16
1.2.2.3.	DE PERSONAL-----	16
1.2.2.4.	POR PROCESOS-----	16

CAPÍTULO II.-

2	ANÁLISIS SITUACIONAL -----	21
2.1.	ANÁLISIS INTERNO-----	21
2.1.1.	ÁREAS FINANCIERAS-----	21
2.1.1.1.	ÁREA DE INVENTARIOS-----	21
2.1.1.2.	ÁREA DE COMPRAS LOCALES-----	25
2.1.1.3.	ÁREA DE CONTABILIDAD CENTRAL-----	26
2.2.	ANÁLISIS EXTERNO-----	28
2.2.1.	INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS-----	28
2.2.1.1.	FACTOR POLÍTICO-----	28
2.2.1.2.	FACTOR ECONÓMICO-----	29
2.2.1.3.	FACTOR SOCIAL-----	36
2.2.1.4.	FACTOR TECNOLÓGICO-----	39
2.2.1.5.	FACTOR LEGAL-----	41
2.2.2.	INFLUENCIAS MICROAMBIENTALES-----	42
2.2.2.1.	CLIENTES -----	42
2.2.2.2.	PROVEEDORES-----	44
2.2.2.3.	COMPETENCIA-----	53
2.2.2.4.	PRECIOS-----	56

CAPÍTULO III.-

3.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	59
3.1.	MISIÓN.....	61
3.2.	VISIÓN.....	61
3.3.	OBJETIVOS.....	61
3.4.	POLÍTICAS.....	62
3.5.	ESTRATEGIAS.....	63
3.6.	PRINCIPIOS Y VALORES.....	63

CAPÍTULO IV.-

4	METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO FINANCIERO POR EL MÉTODO MICIL	65
4.1.	METODOLOGÍA MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO PARA LATINOAMERICA (MICIL).....	65
4.2.	ENFOQUE Y FILOSOFÍA DEL MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO PARA LATINOAMERICA (MICIL).....	66
4.3.	CONCEPTOS MODERNOS DE CONTROL INTERNO.....	70
4.4.	COMPONENTES Y FACTORES BÁSICOS DEL CONTROL INTERNO SEGÚN EL MÉTODO MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO (MICIL).....	72
4.4.1.	ENTORNO O AMBIENTE DE CONTROL Y TRABAJO INSTITUCIONAL.....	72
4.4.2.	EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS PARA OBTENER OBJETIVOS.....	77
4.4.3.	ACTIVIDADES DE CONTROL PARA MINIMIZAR RIESGOS.....	80
4.4.4.	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN PARA FOMENTAR LA TRANSPARENCIA.....	83
4.4.5.	SUPERVISIÓN INTERNA CONTINUA Y EXTERNA PERIÓDICA.....	87

4.5.	LIMITACIONES, RESPONSABILIDAD Y LOS CONTROLES SUAVES-----	88
4.6.	RESPONSABLES POR EL DISEÑO Y APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL MICIL-----	89
4.7.	COMO APLICAR Y EVALUAR LOS CONTROLES SUAVES-----	90
4.8.	GRÁFICO DE LA PIRÁMIDE DEL MICIL Y LOS FACTORES POR COMPONENTES-----	92
4.9.	HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN-----	94
4.9.1.	MÈTODO DE EVALUACIÓN-----	94
4.9.2.	TÈCNICAS DE EVALUACIÓN-----	108

CAPÍTULO V.-

5	CASO PRÁCTICO: DISEÑO DE CONTROL INTERNO POR EL MICIL-----	111
5.1.	SECCIÓN DE INVENTARIOS-----	111
5.1.1.	DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO FINANCIERO-----	111
5.1.2.	NATURALEZA Y FUNCIONES-----	112
5.1.3.	CARACTERÍSTICAS-----	113
5.1.4.	OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO FINANCIERO-----	115
5.1.5.	DIAGRAMA DEL PROCESO ACTUAL-----	117
5.1.6.	DEBILIDADES DETECTADAS DE LA SECCIÓN DE INVENTARIOS -----	120
5.1.7.	DIAGRAMA DEL PROCESO PROPUESTO-----	123
5.1.8.	PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO-----	124

5.1.9.	COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO-----	124
5.1.9.1.	AMBIENTE DE CONTROL-----	124
5.1.9.2.	EVALUACIÓN DE RIESGOS ACTIVIDADES DE CONTROL-----	127
5.1.9.3.	ACTIVIDADES DE CONTROL PARA MINIMIZAR RIESGOS-----	129
5.1.9.4.	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN-----	131
5.1.9.5.	SUPERVISIÓN.-----	133
5.1.10.	CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA LA APLICACIÓN DEL MÉTODO MICIL.....	134
5.1.11.	PIRAMIDE DEL MICIL Y LOS FACTORES POR COMPONENTES.....	138
5.2.	SECCIÓN DE COMPRAS LOCALES-----	139
5.2.1.	DIAGNÓSTICO Y EVALACIÓN DEL CONTROL INTERNO FINANCIERO-----	139
5.2.2.	NATURALEZA Y FUNCIONES-----	140
5.2.3.	CARACTERÍSTICAS-----	140
5.2.4.	OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO FINANCIERO-----	142
5.2.5.	DIAGRAMA DEL PROCESO ACTUAL-----	144
5.2.6.	DEBILIDADES DETECTADAS DE LA SECCIÓN DE COMPRAS LOCALES-----	145
5.2.7.	DIAGRAMA DEL PROCESO PROPUESTO-----	147
5.2.8.	PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO-----	148
5.2.9.	COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO-----	148
5.2.9.1.	AMBIENTE DE CONTROL-----	148

5.2.9.2.	EVALUACIÓN DE RIESGOS ACTIVIDADES DE CONTROL-----	151
5.2.9.3.	ACTIVIDADES DE CONTROL PARA MINIMIZAR RIESGOS-----	153
5.2.9.4.	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN-----	155
5.2.9.5.	SUPERVISIÓN.-----	157
5.2.10.	CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA LA APLICACIÓN DEL MÉTODO MICIL.....	158
5.2.11.	PIRÁMIDE DEL MICIL Y LOS FACTORES POR COMPONENTES.....	162
5.3.	ÁREA CONTABILIDAD CENTRAL-----	163
5.3.1.	DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO FINANCIERO-----	163
5.3.2.	NATURALEZA Y FUNCIONES-----	164
5.3.3.	CARACTERÍSTICAS-----	165
5.3.4.	OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO FINANCIERO-----	169
5.3.5.	DIAGRAMA DEL PROCESO ACTUAL-----	171
5.3.6.	DEBILIDADES DETECTADAS DE LA SECCIÓN DE CONTABILIDAD CENTRAL-----	172
5.3.7.	DIAGRAMA DEL PROCESO PROPUESTO-----	176
5.3.8.	PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO-----	177
5.3.9.	COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO-----	177
5.3.9.1.	AMBIENTE DE CONTROL-----	177
5.3.9.2.	EVALUACIÓN DE RIESGOS ACTIVIDADES DE CONTROL-----	180
5.3.9.3.	ACTIVIDADES DE CONTROL PARA MINIMIZAR RIESGOS-----	182

5.3.9.4.	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN-----	184
5.3.9.5.	SUPERVISIÓN.-----	186
5.3.10.	CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA LA APLICACIÓN DEL MÉTODO MICIL.....	189
5.3.11.	PIRÁMIDE DEL MICIL Y LOS FACTORES POR COMPONENTES.....	192

CAPÍTULO VI.-

6	DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO PARA LOS INFORMES DE GERENCIA-----	193
6.1.	NATURALEZA Y FUNCIONES-----	193
6.2.	CARACTERÍSTICAS-----	194
6.3.	OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO FINANCIERO-----	196
6.4.	DIAGRAMA DEL PROCESO ACTUAL-----	198
6.5.	DEBILIDADES DETECTADAS DE INFORMES DE GERENCIA -----	198
6.6.	DIAGRAMA DEL PROCESO PROPUESTO-----	199
6.7.	PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO-----	200
6.7.1.	COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO-----	200
6.7.1.1.	AMBIENTE DE CONTROL-----	200
6.7.1.2.	EVALUACIÓN DE RIESGOS ACTIVIDADES DE CONTROL-----	202
6.7.1.3.	ACTIVIDADES DE CONTROL PARA MINIMIZAR RIESGOS-----	203
6.7.1.4.	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN-----	205
6.7.1.5.	SUPERVISIÓN.-----	207

6.7.2	CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA LA APLICACIÓN DEL MÉTODO MICIL.....	208
6.7.3.	PIRÁMIDE DEL MICIL Y LOS FACTORES POR COMPONENTES.....	211

CAPÍTULO VII.-

7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES-----	212
7.1.	CONCLUSIONES -----	212
7.2.	RECOMENDACIONES-----	215
8	GLOSARIO-----	227
9	BIBLIOGRAFÍA-----	230

ÍNDICE DE TABLAS

1.1	Horarios de Funcionamiento de los Establecimientos-----	5
1.2	Pago de Patentes-----	6
1.3	Servicios Intendencia de Policía-----	8
2.1	Inflación Acumulada-----	30
2.2	Canasta Analítica Familiar Básica-----	32
2.3	Estructura del Gasto de los Hogares a Nivel Nacional-----	33
2.4	Tasa Activa-----	34
2.5	Nacimientos Ocurridos y Registrados-----	35
2.6	Tasas de Migración Internacional de los Ecuatorianos-----	38
2.7	Remesas de los Trabajadores Emigrantes-----	39
2.9	Participación de Proveedores Sección Limpieza-----	44
2.10	Participación de Proveedores Sección Higiene Personal-----	46
2.11	Participación de Proveedores Sección Pastas Cereales y Enlatados -----	47
2.12	Participación de Proveedores Sección Bebidas-----	48
2.13	Participación de Proveedores Sección Azúcar-----	49
2.14	Participación de Proveedores Sección Bocaditos y Confites-----	50
2.15	Participación de Proveedores Sección Lácteos -----	51
2.16	Participación de Proveedores Sección Carnes y Embutidos-----	52
2.17	Negocios de los Hogares a Nivel Nacional-----	53
2.18	Lugares de Compras de Víveres y Comida-----	54
2.19	Comparación de Precios Mediante Muestreo-----	56
2.20	Comparación de Precios Mediante Muestreo2-----	58
5.1	Cuestionario de Evaluación para la Aplicación del Método MICIL-----	134
5.2	Cuestionario de Evaluación para la Aplicación del Método MICIL-----	158
5.3	Cuestionario de Evaluación para la Aplicación del Método MICIL-----	189
6.1	Cuestionario de Evaluación para la Aplicación del Método MICIL -----	208

ÍNDICE DE GRÁFICOS

2.1 Inflación Acumulada-----	30
2.2 Cubrimiento del Costo de la Canasta Básica Familiar-----	31
2.4 Tasa Activa-----	34
2.5 Nacimientos Ocurridos y Registrados-----	35
2.6 Tasas de Migración Internacional de los Ecuatorianos-----	38
2.8 Gastos en Supermercados-----	43
2.9 Participación de Proveedores Sección Limpieza-----	44
2.10 Participación de Proveedores Sección Higiene Personal-----	46
2.11 Participación de Proveedores Sección Pastas Cereales y Enlatados -----	47
2.12 Participación de Proveedores Sección Bebidas-----	49
2.13 Participación de Proveedores Sección Azúcar -----	49
2.14 Participación de Proveedores Sección Bocaditos y Confites-----	50
2.15 Participación de Proveedores Sección Lácteos -----	51
2.16 Participación de Proveedores Sección Carnes y Embutidos-----	52
2.17 Negocios de los Hogares a Nivel Nacional-----	53
2.19 Comparación de Precios Mediante Muestreo-----	57
2.20 Comparación de Precios Mediante Muestreo2-----	58
5.1 Ciclo de la Sección de Inventarios-----	116
5.2 Piramide del MICIL y los Factores por Componente (Inventario)-----	138
5.3 Ciclo de la Sección de Compras Locales-----	143
5.4 Piramide del MICIL y los Factores por Componente (Compras Locales)-----	162
5.5 Ciclo del Área de Contabilidad -----	168
5.6 Piramide del MICIL y los Factores por Componente (Contabilidad)-----	192
6.1 Ciclo de Informes de Gerencia -----	197
6.2 Pirámide del MICIL y los Factores por Componente (Informes de Gerencia)-----	211

ÍNDICE DE ANEXOS

1.1 Organigrama Estructural Propuesto-----	17
1.2 Organigrama Funcional Propuesto-----	18
1.3 Organigrama de Personal Propuesto-----	19
1.4 Organigrama por Procesos Propuesto-----	20
5.1 Diagrama del Proceso Actual Recepción de Mercadería-----	117
5.2 Diagrama del Proceso Actual de Pedido de Mercadería a Bodega-----	118
5.3 Diagrama del Proceso Actual de Toma de Inventarios-----	119
5.4 Diagrama del Proceso Propuesto Sección Inventarios-----	123
5.5 Diagrama del Proceso Actual de la Sección de Compras Locales -----	144
5.6 Diagrama del Proceso Propuesto Sección de Compras Locales-----	145
5.7 Diagrama del Proceso Actual del Área de Contabilidad-----	171
5.8 Diagrama del Proceso Propuesto Área de Contabilidad-----	176
6.1 Diagrama del Proceso Actual de Informes de Gerencia -----	198
6.2 Diagrama del Proceso Propuesto de Informes de Gerencia-----	199

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES

En los años 70 en el Sector los Laureles de la Ciudad de Quito, se inicia una pequeña tienda con el fin de ser el sustento de una de las familias de la localidad.

Años más tarde se crea mediante decreto presidencial la Empresa Nacional de Productos Vitales (ENPROVIT), con el fin de controlar el precio de los productos de primera necesidad en el mercado y de esta manera poder en parte mitigar o controlar la inflación.

Es así que la tienda de Los Laureles fue transformada en uno de los locales de ENPROVIT para satisfacer las necesidades de los habitantes del sector, con el pasar del tiempo y la expansión de la ciudad, dicho local fue creciendo y convirtiéndose no únicamente en atención individual, sino como centro de distribución para pequeños locales ubicados en los alrededores.

En el año 2000 la Empresa Nacional de Productos Vitales subsidiada por el Estado Ecuatoriano para el control de los precios entra en proceso de liquidación, es por ello que se subasta cada uno de los locales y distribuidoras que la misma organizaba, es así que en el mes de abril de dicho año, mediante sobre cerrado se recibieron las propuestas de diferentes personas naturales y jurídicas, para la adquisición del local ubicado en LOS LAURELES, ciudad de Quito.

Los ganadores de dicha subasta, fue el grupo familiar Bernal Díaz, quienes se constituyeron en los nuevos dueños del Supermercado, el cual hasta la actualidad proporciona a los clientes de la localidad productos de excelente calidad y a los mejores precios del mercado, con su nuevo razón social SUPROVIT (Supermercado de Productos Vitales).


1.1.1. BASE LEGAL


SUPROVIT para llevar a cabo el giro de su negocio en base a las normas y leyes que estipula el Estado Ecuatoriano y sus instituciones, tenemos:

Ley de Régimen Tributario Interno:

Este precepto estipula todas y cada una de las obligaciones y derechos de carácter tributario tanto de los contribuyentes como de la Administración Tributaria.

Esta norma se encuentra como base legal de SUPROVIT debido a que en el manejo del negocio se debe cumplir con lo estipulado a:






-  **IMPUESTO AL VALOR AGREGADO:** dentro de ello tenemos declaraciones y pago de impuestos, así como retenciones del mismo, dependiendo de los productos que según ley gravan o no gravan este impuesto

-  **IMPUESTO A LA RENTA:** mediante el cumplimiento con la declaración respectiva de Impuesto a la Renta, determinación de ingresos gravables, así como de gastos deducibles y no deducibles del Impuesto a la Renta.

Código de Trabajo:

Este regula la relación empleadores – empleados en sus diversas modalidades de trabajo, así como las obligaciones de cada una de las partes el momento de establecer un determinado contrato de relación laboral.

El presente código se aplica en SUPROVIT en lo relacionado a la relación laboral que la entidad mantiene con sus 9 empleados entre lo que podemos destacar:

-  Tipo de contratación con el empleado
-  Horario de trabajo
-  Vacaciones
-  Décimo tercera y décimo cuarta remuneración
-  Obligaciones y Derechos del empleador (SUPROVIT)

Obligaciones y Derechos del empleado

Mediante el cumplimiento de este código se mantiene una buena relación con cada empleado, así como con el organismo rector del mismo que constituye el Ministerio de Trabajo.

Ley de Seguridad Social:

Establece la organización y funcionamiento del sistema nacional de seguridad social, las obligaciones y responsabilidades de los empleadores y empleados con el IESS, así como los beneficios a los cuales se pueden acoger por el sistema como jubilación, créditos y atención médica.

La aplicación de la Ley de Seguridad Social se puede visualizar claramente en lo que respecta al cumplimiento con la afiliación de cada uno de los empleados de SUPROVIT al Instituto de Seguridad Social con el fin de que cuenten con un seguro obligado por el Estado Ecuatoriano que les permita tener atención médica y jubilación entre otros beneficios adicionales.

Por otra parte dicha ley ayuda a la entidad a establecer las obligaciones de pago mensual al IESS de los aportes tanto del patrono como del empleado en sus respectivos porcentajes con base a los ingresos de cada uno de ellos.

Es así que la ley de Seguridad Social y su cumplimiento es de carácter obligatorio en todas las entidades y personas naturales que tengan a su dependencia empleados, con el fin de beneficiar al trabajador mediante un seguro principalmente médico y de jubilación

Código de la Salud:

En dicho código se encuentra estipulada la necesidad de obtener un permiso sanitario para determinado tipo de negocios, entre los que se encuentra el supermercado es así que en **TÍTULO IV** se establece:

Artículo 100.- “Los alimentos procesados o aditivos, medicamentos en general, productos naturales procesados, drogas, insumos o dispositivos médicos, productos médicos naturales y homeopáticos unisistas, cosméticos, productos higiénicos o perfumes, y plaguicidas de uso doméstico, industrial o agrícola, fabricados en el Ecuador o en el exterior, deberán contar con Registro Sanitario para su producción, almacenamiento, transportación, comercialización y consumo. El incumplimiento a esta norma será sancionado de conformidad con la ley, sin perjuicio de la responsabilidad del culpable de resarcir plenamente cualquier daño que se produjere a terceros con motivo de tal incumplimiento”

Por otro lado el Código de la Salud en su artículo 204 establece que puede delegar a las municipalidades que ejecute actividades que establece el mismo, es así que Argumentando a lo anteriormente expuesto es necesario el cumplimiento del Código Municipal, el cual en su Artículo 3.119.- establece:

“De conformidad con el Decreto Ejecutivo 249, publicado en el Registro Oficial No. 58, de 9 de abril del 2003 y al artículo 105 de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, publicada en el Registro Oficial No. 184 del 6 de octubre del 2003, para la concesión de los permisos sanitarios de funcionamiento de los siguientes establecimientos por delegación del Ministerio de Salud Pública, al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, los propietarios o representantes legales satisfarán las tasas correspondientes, calculadas de la siguiente manera:

El 29.62% del salario mínimo vital general (SMVG) multiplicado por el índice asignado a cada establecimiento según la categoría.

Código	Concepto/categoría	Valor en SMVG
17.2	Supermercados:	50

.....

Los valores de las tasas cubren los trámites para la obtención del permiso sanitario de funcionamiento excepto, para los establecimientos que expendan alimentos, el pago de los certificados médicos, odontológicos y de laboratorio de sus empleados y, la capacitación de los manipuladores de alimentos”

Tanto las normas establecidas en el Código de Salud, así como las del Código Municipal han sido cumplidas por SUPROVIT, ya que cuenta con su respectivo registro sanitario para realizar su giro de negocio

Decreto Supremo 3310-B:

Publicado en Registro Oficial el 8 de marzo de 1979 señala en su artículo 29:

“Los locales donde se prestan servicio de alojamiento a huéspedes permanentes o transeúntes, restaurantes o en general, lugares donde se consuman alimentos o bebidas alcohólica y que están sujetos al pago del Permiso de Funcionamiento, deben obtener anualmente el mismo otorgado por las Intendencias Generales de Policía de cada Provincia”

Según la ordenanza municipal del Distrito Metropolitano de Quito No 3559, establece los siguientes horarios para todos los establecimientos que prestan los siguientes servicios:

TABLA 1.1

HORARIOS DE FUNCIONAMIENTO DE LOS ESTABLECIMIENTOS

ESTABLECIMIENTO	HORARIO
Tiendas, hoteles , abarrotes, delicatessen, supermercados , café net	Las 24 horas del día
Establecimientos de diversión y tolerancia (bares, discotecas, night club)	Hasta las 03h00 del día siguiente
Licorerías	De 10h00 a 01h00 del día siguiente (Lunes - Sábado)
Hoteles	Las 24 Horas del día

Cabe resaltar que en el Distrito Metropolitano rigen estos horarios gracias a un convenio firmado entre el Ministerio de Gobierno y el Municipio de Quito (Consejo de Seguridad y Convivencia Ciudadana).

Los horarios en las demás provincias quedan a competencia de las autoridades gubernamentales y seccionales de cada localidad.

Ley de Régimen Municipal:

Establece el impuesto de patente que deben pagar todos y cada uno de los comerciantes, industriales y aquellas personas que ejerzan una actividad económica, por lo que confiere la autoridad para establecer la respectiva ordenanza para el impuesto, es así que según la ordenanza dada por el Distrito Metropolitano de Quito dicho impuesto se calculará de la siguiente manera:

- a. Para los sujetos pasivos que estén obligados a llevar contabilidad en los términos de la Ley de Régimen Tributario Interno, y cuyo capital con el que operen supere los USD 24.000,00 (veinte y cuatro mil dólares de los Estados Unidos de Norteamérica), pagarán el impuesto equivalente al dos por ciento del mismo, tributo que no podrá exceder en ningún caso de USD. 5.000,00 (cinco mil dólares).
- b. Para los sujetos pasivos personas jurídicas, que tengan un capital operacional inferior o igual a US 24.000,00 (veinte y cuatro mil dólares), el impuesto anual de patente se calculará de la siguiente forma:

TABLA 1.2

TABLA PAGO DE PATENTES

Fracción básica capital operacional	Impuesto fracción básica	Impuesto fracción excedente
0 – 6000	\$ 220	0,00 %
6001 – 12000	\$ 270	1,40 %
12001 – 18000	\$ 320	1,60 %
18001 – 24000	\$ 370	1,80 %

- c. Para los sujetos pasivos personas naturales que no estén obligados a llevar contabilidad en los términos de la Ley de Régimen Tributario Interno, pagarán un impuesto equivalente al dos por ciento del capital operacional, tributo que no podrá en ningún caso ser inferior a US 10,00 (diez dólares).






ORGANISMOS DE CONTROL

Un organismo de control es aquella entidad que según ley debe actuar como un ente de regulación y orden en las actividades que desempeña la empresa en el ámbito de creación, organización y funcionamiento de la misma.




Por lo estipulado anteriormente los organismos de control de SUPROVIT (Supermercado de Productos Vitales) son:

Servicio de Rentas Internas (SRI):

Fue creado por la Ley No. 41 publicada en el Registro Oficial, el 2 de diciembre de 1997, como una entidad técnica y autónoma, con personería jurídica, de derecho público, patrimonio y fondos propios, entre sus principales funciones tenemos:

-  Ejecutar la política tributaria establecida por el Presidente de la República
-  Efectuar la determinación, recaudación y control de los tributos internos del Estado
-  Conocer y resolver las peticiones, reclamos, recursos y absolver consultas que se propongan
-  Imponer sanciones
-  Solicitar a los contribuyentes información relacionada con la determinación de sus obligaciones tributarias o de terceros

Cabe destacar que los impuestos que administra el Servicio de Rentas Internas están:

-  Impuesto a la Renta
-  Impuesto al Valor Agregado IVA
-  Impuesto a Consumos Especiales ICE

Intendencia de Policía

La Intendencia de Policía es aquella que se encarga de velar por la paz de la ciudadanía y defender los derechos de la misma

En el caso de SUPROVIT, la intendencia de policía es su Órgano de Control, debido a su ubicación en la ciudad de Quito es la Intendencia de Policía de Pichincha, en cuya misión se encuentra “Precautelar los intereses comunes de la sociedad en apego a las normas establecidas en la Constitución Política de la República del Ecuador y leyes conexas” (www.mingobierno.gov.ec).

Entre las actividades y servicios que presta la Intendencia de Policía de Pichincha tenemos:

TABLA 1.3

SERVICIOS QUE PRESTA LA INTENDENCIA DE POLICÍA DE PICHINCHA

SERVICIO	DESCRIPCIÓN
Contravenciones de Policía	Sanción y juzgamiento a quienes infrinjan los Arts. 603 al 607 A del Código Penal Vigente
Jueces de Paz	Recepción de quejas o reclamos por pérdida de documentos personales, por agresiones, ofensas de palabra, pérdidas de celulares, ETC.
Diligencias preparatorias	Inspecciones, Notificaciones de cheques protestados por insuficiencia de fondos, certificaciones, oficios a Instituciones públicas y privadas.
Sanción y juzgamiento (denuncias y/o acusación particular)	Infracciones a la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (mala calidad de bienes o mala prestación de servicios, publicidad engañosa, vicios ocultos, entre otros).
Juicios Verbal Sumarios	En juicios por LODC y CONTRAVENCIONALES, cuando se presenta la demanda de daños y perjuicios.
Control de Precios por Especulación y ocultamiento de Productos de primera necesidad	Según lo señala la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor; y, Art. 12 y 622 del Código Penal vigente.
Deportación a ciudadanos extranjeros	Juicios de Deportación por haber infringido la Ley de Migración.
Operativos de control antidelinquencial	Por partes policiales y denuncias de moradores.
Vigilar, controlar y supervisar	Rifas y sorteos autorizadas por el Ministerio de Gobierno.
Permiso Anuales de Funcionamiento	Otorgar a todos los establecimientos que estén sujetos a este pago.

Fuente: www.mingobierno.gov.ec

Municipio Metropolitano de Quito

Es el organismo encargado de velar por el bienestar del Distrito Metropolitano de Quito como un gobierno seccional, el cual realiza obras y vela por el bienestar de los ciudadanos que moran en su jurisdicción, mediante ley recibe recursos provenientes del presupuesto general del estado, pero además esta autorizado para la cobranza de tasas y patentes dentro de su jurisdicción que no impliquen exceso de impuestos a los ciudadanos.

Por otra parte es encargado por otros organismos rectores como el Ministerio de Salud Pública para el otorgamiento de permisos sanitarios para los diferentes establecimientos estipulados en la ley.


Considerando la potestad de la Municipalidad para el cobro de patentes, así como el otorgamiento de permisos sanitarios de funcionamiento se constituye en órgano de control para SUPROVIT (Supermercado de Productos Vitales).





1.1.2. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

OBJETIVO GENERAL

Satisfacer las necesidades de los clientes, poniendo a su disposición productos de consumo masivo en gran variedad y de alta calidad, así como un servicio personalizado, mediante un mejoramiento continuo y una selección adecuada de proveedores.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

-  Incrementar la participación en el mercado local, expandiéndose a otros sectores de la ciudad de Quito y sus alrededores con el fin de proporcionar a la ciudadanía productos de excelente calidad a los mejores precios del mercado.

-  Determinar las preferencias de los clientes en cuanto a variedad de productos, marcas y precios a través de un estudio de mercado, para de esta manera satisfacer sus necesidades.
-  Establecer un sistema de control de cartera con el fin de proporcionar a los clientes facilidades de pago, así como créditos y promociones para bienestar del cliente.
-  Implementar un control informático de inventarios con el fin de contra con información permanente y actualizada del stock para el respectivo abastecimiento.
-  Procesar información contable en sistemas automatizados que cuenten con un software que ayude a la integración de la misma, con el fin de llevar un mejor control administrativo financiero de la entidad.

1.2. LA EMPRESA

Compañía en Nombre Colectivo

Dicha compañía esta formada por un número mínimo de 2 socios y un máximo de 3, dichos socios pueden administrarla y firmar por ella o pueden contratar a una persona para que lo realiza, la función es de llevar la contabilidad y la actas de la compañía que se consideran su ley.

Con respecto a su constitución la escritura deberá ser probada por un juez de lo Civil Provincial y ordenará que se publique un extracto del mismo en uno de los periódicos de mayor circulación en la ciudad. Luego deberá inscribirse en el Registro Mercantil.

Su razón social debe ser de 8 siglas o 3 palabra más la palabra “y CIA” con todas sus letra o abreviado

El monto mínimo de aporte de los socios para su constitución es de \$400 dólares americanos

Compañía Comandita Simple

Formada por uno o varios socios solidaria e ilimitadamente responsables llamados COMANDITADOS, los cuales responden por daño o perjuicio causado, sin importar el monto de su aporte y otros que solo dan los fondos llamados COMANDITARIOS que son responsables solo por el monto de sus aportes. Cuando existe 2 o más socios COMANDITADOS que administran la compañía lo harán todos juntos o solo uno quien cumplirá con lo que la ley estipula.

Con respecto a su constitución la escritura pública deberá ser aprobada por un juez de lo Civil Provincial, publicada en un periódico de mayor circulación e inscribirse en el Registro Mercantil.

En lo que respecta a su razón social debe estar compuesta por 3 palabras u 8 siglas más la palabra “CIA en Comandita”

El monto mínimo de aporte de los socios para su constitución es de \$400 dólares americanos

Compañía Comandita por Acciones

Formada por uno o más socios COMANDITADOS, en la cual cualquiera de los socios la pueden administrar y pueden ser movidos de su cargo por los demás, además es responsable en caso de quiebra en su administración.

En cuanto a su constitución, su acta debe ser aprobada por un juez de lo Civil Provincial, así como inscrita en el Registro Mercantil.

La responsabilidad de los Comanditados radica en el aporte de cada uno de los socios de la misma.

Su razón social lleva las palabras “CIA en Comandita”

El monto mínimo de aporte de los socios para su constitución es de \$400 dólares americanos

Compañía de Responsabilidad Limitada

Conformada por un mínimo de 3 socios y un máximo de 15 socios, los cuales conforman el órgano supremo de administración que es la Junta General de Accionistas quienes eligen al administrador, el cual puede pertenecer o no a la empresa. Es importante considerar que las abstenciones o los votos en blanco de la junta se suman a la mayoría en caso de elección o decisiones

Se constituye mediante escritura pública aprobada por un juez de lo Civil Provincial, en dicha acta se cuenta con el tiempo de duración de la compañía establecido por los socios, estar inscrita en los órganos de control competentes dependiendo de su giro de negocio.

Los socios son responsables solo hasta el monto de sus aportes o la suma mayor que si indique en los estatutos sociales, esto significa que en caso de que la empresa presente problemas económicos los socios no corren el riesgo de perder todos sus bienes, sino que responderán solo con el monto que hayan aportado al capital de la empresa.

Su razón social lleva las palabras “CIA LTDA.”

El monto mínimo de aporte de los socios para su constitución es de \$800 dólares americanos

Compañía Sociedad Anónima

Formada por 5 o más socios, se constituye mediante escritura pública aprobada por un juez de los Civil Provincial, será administrado por el mandatario que es la persona que acepta el cargo de administrar la empresa y esta obligado a dar cuentas de su trabajo a la Junta General de Accionistas. Se lo conoce como Apoderado o Procurador Amovible, el

socio que quiebra la empresa o que incumpla con sus obligaciones será destituido de la CIA.

En caso de quiebra los administradores son responsables por la totalidad de la quiebra y el perjuicio a terceros en su totalidad.

Su razón social lleva las palabras “SOCIEDAD ANÓNIMA”.

El monto mínimo de aporte de los socios para su constitución es de \$800 dólares americanos

Compañía Economía Mixta

Para su formación no existe un número establecido de socios. En ella intervienen por el sector público el estado, municipios o cualquiera de sus instituciones, mientras que por el sector privado personas naturales o jurídicas para brindar un bien o un servicio.

Será regulado por los órganos de control tanto del sector público como aquellos del sector privado.

En su razón social constan las palabras “ECONOMÍA MIXTA”

El monto mínimo de aporte de los socios para su constitución es de \$800 dólares americanos

Compañías Extranjeras

La constitución es igual a las anteriores, solo que en el contrato entre las partes debe constar claramente el negocio a realizarse, si dicho negocio se lo va ha desempeñar en el exterior y si existirán sucursales del mismo en otros países.

Para dicha formación es obligatorio que cuente con un Representante Legal en el país, el cual cuente con amplias facultades para realizar todos los actos y negocios jurídicos.

Así como contestar las demandas y cumplir con las obligaciones estipuladas en las leyes ecuatorianas.

En lo referente a su razón social, esta puede ser cualquiera de la compañías antes mencionadas excepto de economía mixta

El monto mínimo de aporte de los socios para su constitución es de \$800 dólares americanos.

1.2.1. RESEÑA HISTÓRICA

Supermercado SUPROVIT (Supermercado de Productos Vitales), tiene más de 6 años de experiencia en la comercialización de productos de consumo masivo en el Sector Los Laureles de la Ciudad de Quito, brindando a sus clientes gran variedad de productos de alta calidad para sus necesidades diarias, así como excelente servicio.

Para la adquisición del negocio mediante subasta pública realizada por ENPROVIT (Empresa Nacional de Productos Vitales), se realizó el aporte de capital por los miembros del grupo familiar Bernal Díaz de la siguiente manera:

No.	Miembro	Aporte de Capital
1	Alicia Mercedes Díaz Moreno	\$ 10000,00
2	José Oswaldo Bernal Andrade	\$ 9800,00
3	Luis Patricio Díaz Moreno	\$ 9000,00

Habiendo ganado la Subasta Pública realizada por ENPROVIT en septiembre del año 2000, se incurrieron en gastos de constitución para la obtención de los respectivos permisos legales, así como perchas y muebles faltantes para iniciar el negocio, para lo cual se invirtió un monto aproximado de \$6000, por lo que los activos totales de la entidad ascendieron a \$34800 dólares de Norteamérica

Entre los diferentes trámites legales se encontraban la obtención de permisos de funcionamiento por parte de la Intendencia de Policía, Permiso de Funcionamiento Sanitario, Permiso otorgado por los Bomberos y finalmente el Registro Único de

Contribuyentes obtenido como persona natural a nombre de la Señora Alicia Mercedes Díaz Bernal con número 181136597001, en cuya razón social consta: Supermercado SUPROVIT (Supermercado de Productos Vitales) y su objeto social: comercialización de productos de primera necesidad, aseo personal y perfumería.

En cuanto a la organización del negocio, éste en un inicio no poseía una organización en su estructura y era manejado como distribuidora con atención al cliente uno por uno en sus respectivos pedidos, debido al crecimiento de los clientes se vio la necesidad de cambiarla en la ubicación de productos en perchas con el fin de permitir que el cliente sea el que escoja lo que desea comprar y lleve en el carrito de compras hacia la caja, y de esta manera abastecerse con el personal existente, es así que se crea diferentes secciones del supermercado entre las que tenemos:

- ✚ Sección Limpieza:
- ✚ Sección Higiene Personal:
- ✚ Sección Pastas, Cereales y Enlatados:
- ✚ Sección Dulces y Bebidas:
- ✚ Sección Lácteos:
- ✚ Sección Carnes y Embutidos:








Debido al crecimiento del negocio, tanto de sus activos, como de sus ventas, para el período 2001, el Servicio de Rentas Internas notifica a la Familia Bernal Díaz que SUPROVIT (Supermercado de Productos Vitales) se encuentra dentro de las empresas obligadas a llevar contabilidad, allí inicia la necesidad de llevar un mejor control, tanto por el crecimiento de la misma, como por el cumplimiento de las normas del SRI, es en este año que se contrata al Lic. Pablo Naranjo como contador general de la entidad, el cual ejerce sus funciones hasta la actualidad.

Hoy en día SUPROVIT (Supermercado de Productos Vitales) cuenta con activos que ascienden a \$53,707.10, un pasivo corriente de \$9,912.13 un capital de \$43,794.98, el cual le ha permitido surtir en base a la experiencia de sus dueños y administradores de gran variedad de productos para sus clientes y a precios asequibles

1.2.2. ORGANIGRAMA

“Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas en que se muestran las relaciones que guardan entre sí órganos que la comprenden.” (Cuaderno Organización y Sistemas ESPE)

Entre las utilidades que puede proporcionar el contar con un organigrama se puede enunciar:

-  Muestran la división de las funciones de la entidad
-  Muestran sus canales de comunicación
-  Muestran los jefes de cada área
-  Muestran las relaciones entre los diversos puestos y departamentos de la entidad
-  Puede visualizarse la estructura de la empresa fácilmente
-  Permite ver la relación de autoridad
-  Nos ayuda como guía para poder planear la expansión de la entidad

Los organigramas por su contenido se pueden clasificar en:

Organigramas Estructurales o Integrales:

Dicho organigrama es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización, así como sus relaciones de jerarquía y dependencia.

Organigrama Funcional:

Incluye en el diagrama de organización a más de las unidades y sus interrelaciones las principales funciones que tienen asignadas las unidades.

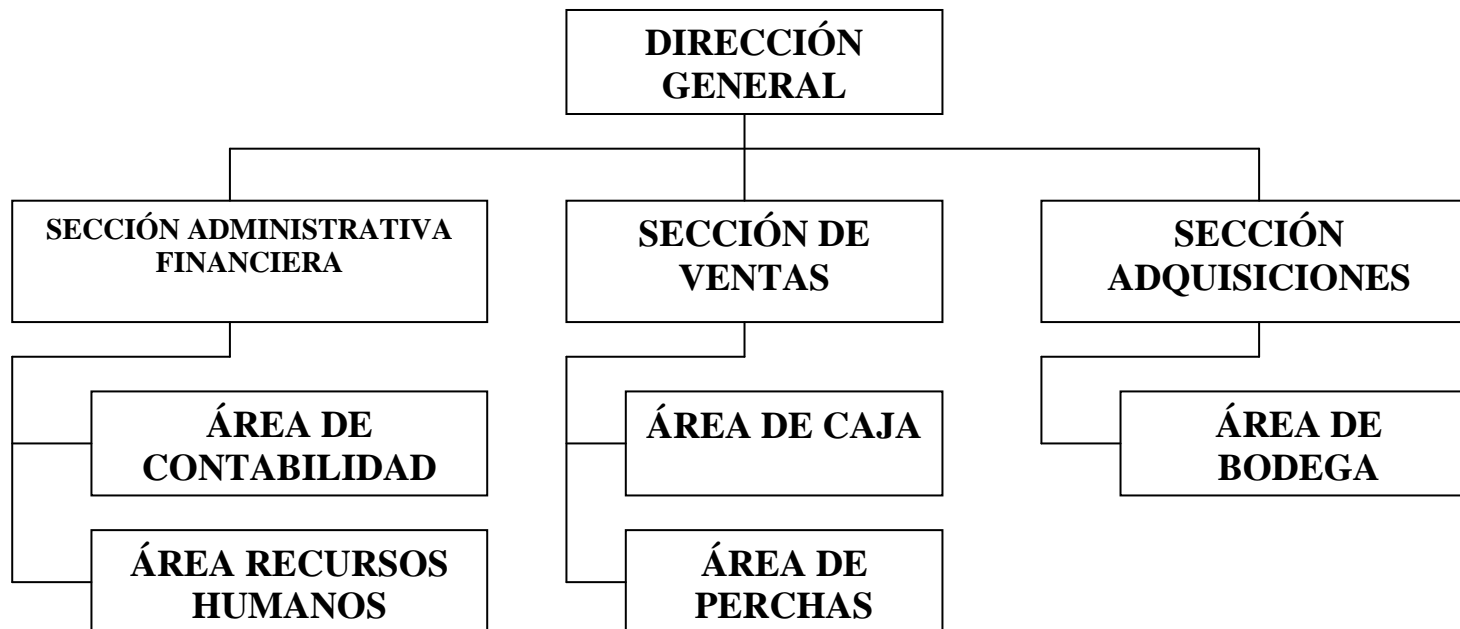
Organigrama de Puestos, Plazas y Unidades:

Indica para cada área las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de empleados existentes o necesarios, también puede incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas

1.2.2. ORGANIGRAMA

1.2.2.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

ANEXO 1.1.
SUPERMERCADO DE PRODUCTOS VITALES
SUPROVIT
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL (PROPUESTO)



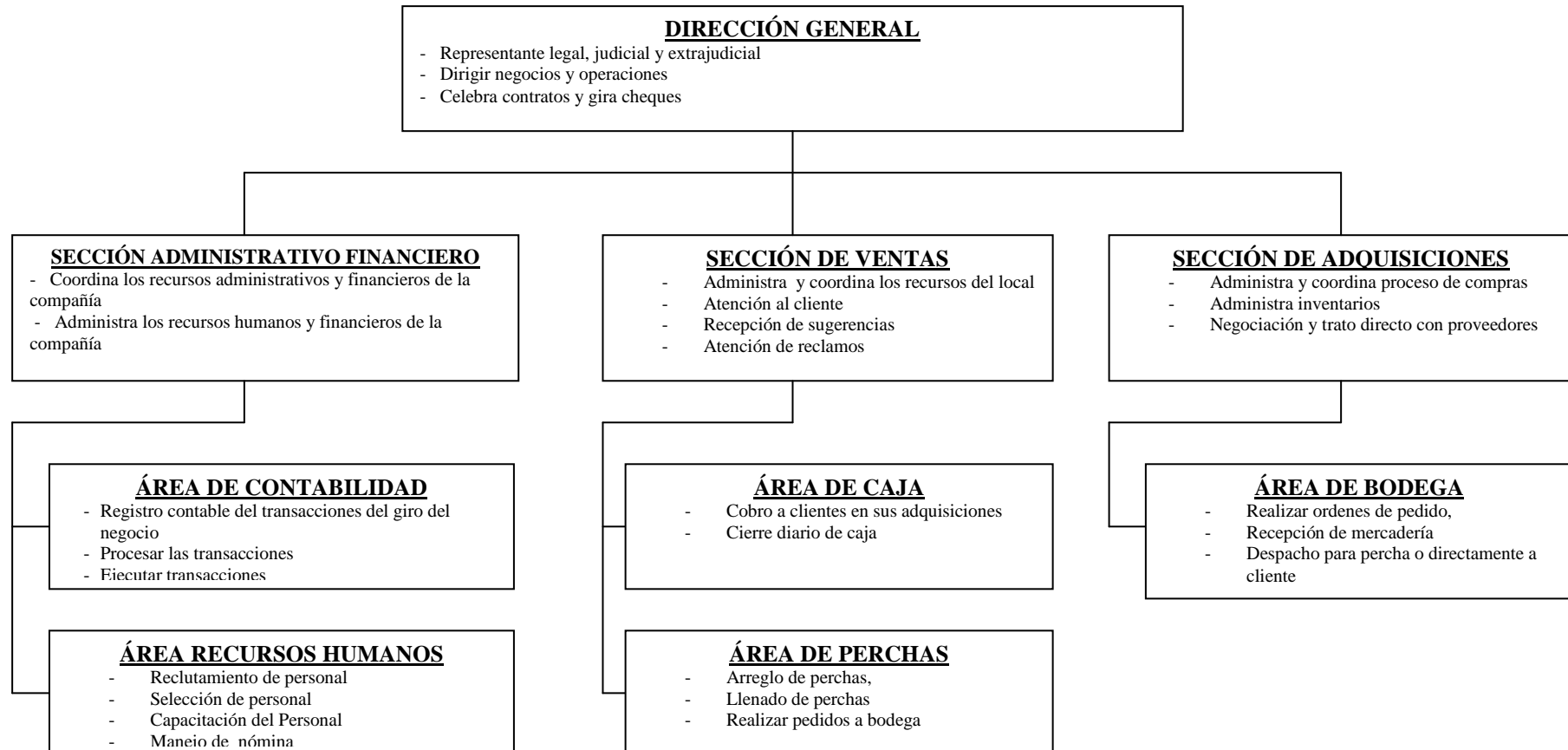
Fuente: Supermercado de Productos Vitales (SUPROVIT)

Elaborado: Gabriela Elizabeth López Sosa

1.2.2.2. ORGANIGRAMA FUNCIONAL

ANEXO 1.2.

SUPERMERCADO DE PRODUCTOS VITALES “SUPROVIT” ORGANIGRAMA FUNCIONAL (PROPUESTO)



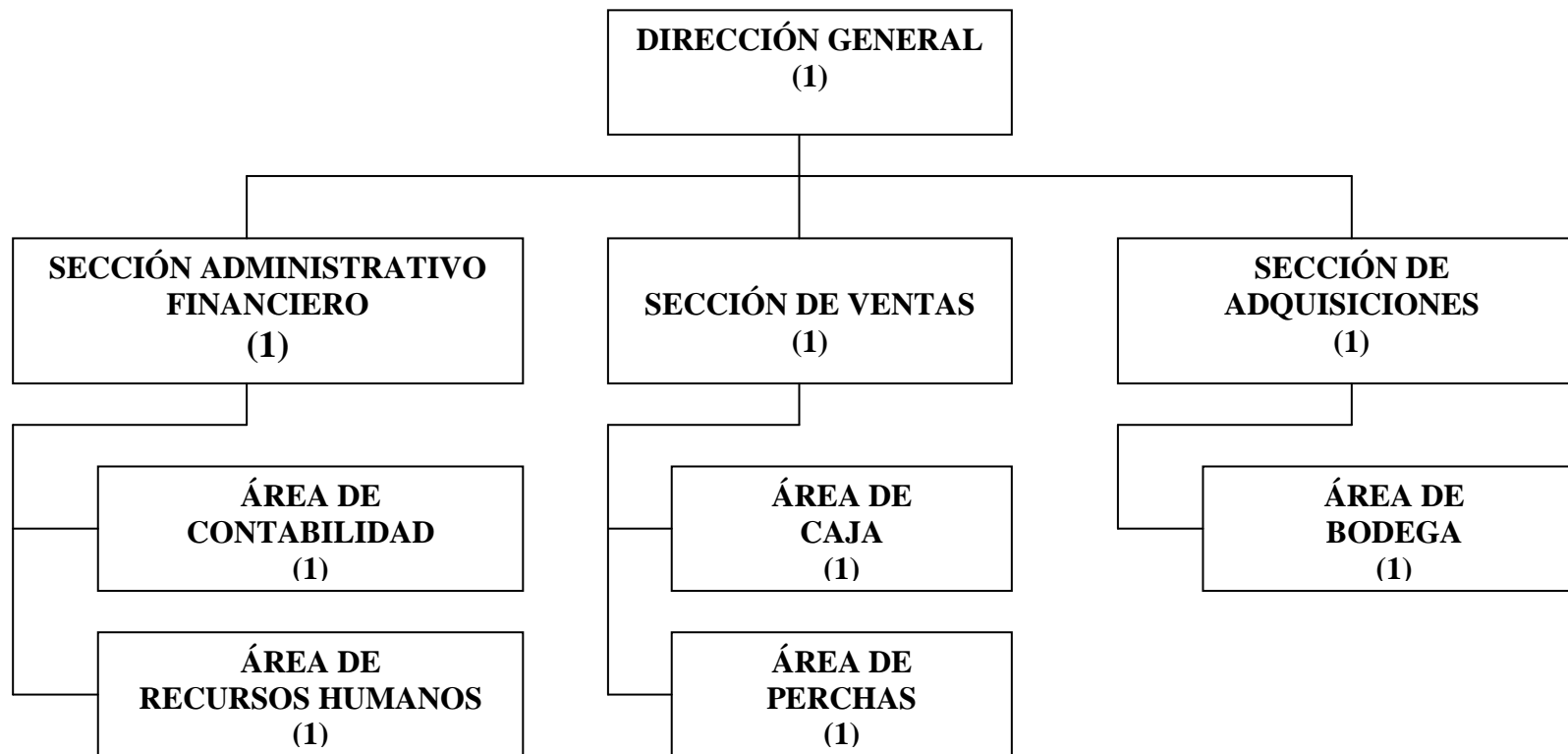
Fuente: Supermercado de Productos Vitales (SUPROVIT)

Elaborado: Gabriela López

1.2.2.3. ORGANIGRAMA DE PERSONAL

ANEXO 1.3.

SUPERMERCADO DE PRODUCTOS VITALES “SUPROVIT” ORGANIGRAMA DE PERSONAL (PROPUESTO)

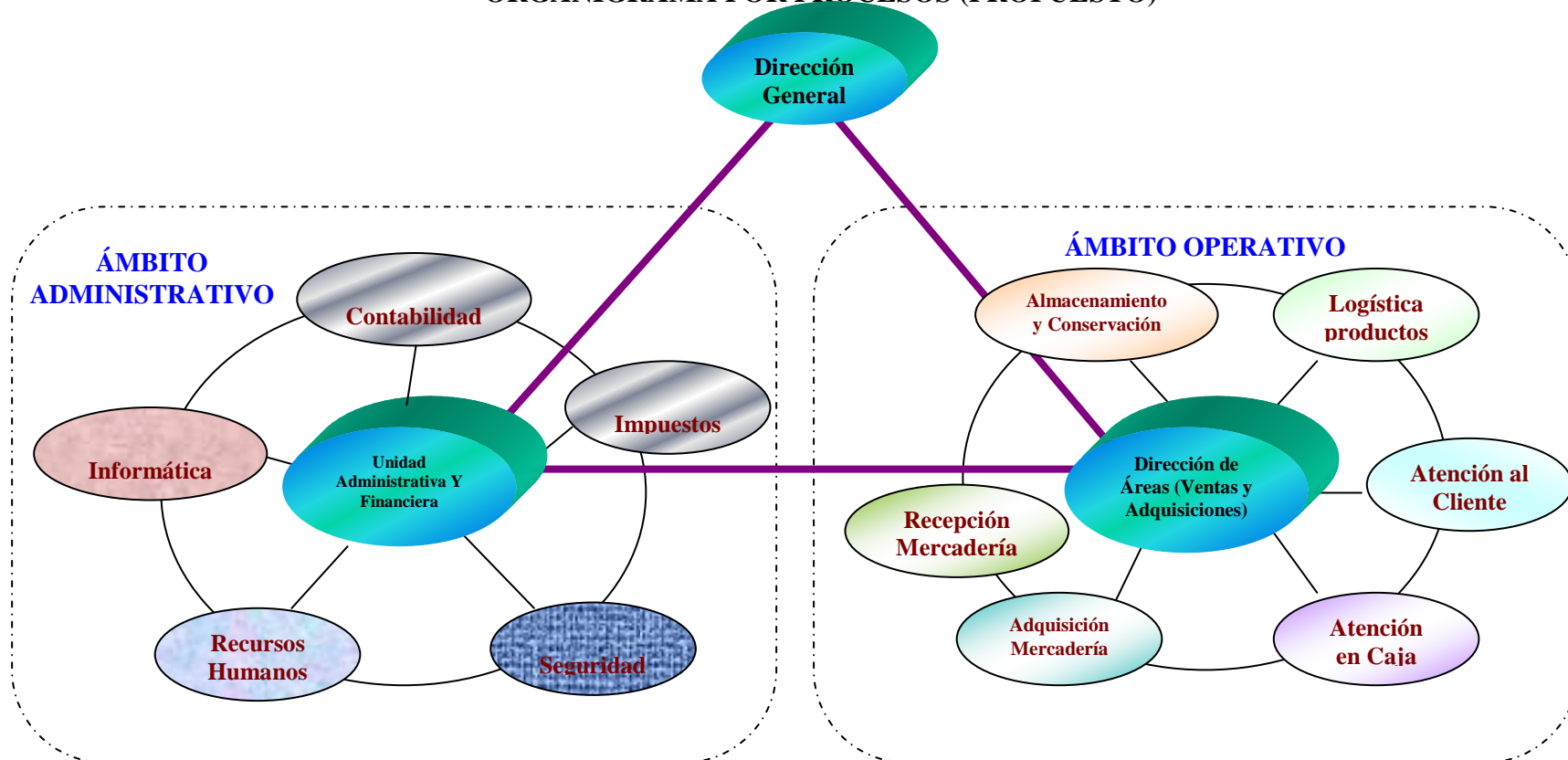


Fuente: Supermercado de Productos Vitales (SUPROVIT)
Elaborado: Gabriela Elizabeth López Sosa

1.2.2.4. ORGANIGRAMA POR PROCESOS

ANEXO 1.4.

SUPERMERCADO DE PRODUCTOS VITALES “SUPROVIT” ORGANIGRAMA POR PROCESOS (PROPUESTO)



Fuente: Supermercado de Productos Vitales (SUPROVIT)

Elaborado: Gabriela Elizabeth López Sosa

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. ANÁLISIS INTERNO

SUPROVIT (Supermercado de Productos Vitales) es una empresa muy conocida en el sector de los Laureles en la ciudad de Quito, ya que ofrece a los habitantes del sector y sus alrededores productos de primera necesidad frescos, variados, de excelente calidad, así como de marcas conocidas y apreciadas en el mercado.

Además es importante mencionar que es el único supermercado del sector que ofrece un servicio de carrito de compras como en las principales cadenas de supermercados de la ciudad, así como 5 parqueaderos para sus clientes, ya que su infraestructura le permite otorgar dicha facilidad a sus clientes para que los mismos puedan escoger los productos que desean, así como comparar precios y características de productos similares, dando al consumidor un amplio panorama de elección.

El perfil profesional de los empleados de la entidad no le permitirá a la misma el logro de los objetivos y metas trazadas, debido a que no cuentan con la preparación suficiente para hacer frente con conocimientos, es así que hasta la actualidad ha sido manejada en base a la experiencia de sus dueños

En cuanto a su organización, esta formado por tres áreas que son sección administrativa financiera, sección de ventas y sección de adquisiciones, las cuales desempeñan las principales actividades y procesos del negocio tanto generando valor como de apoyo a los mismos, a continuación se presentan dichas áreas con cada una de sus características y realidades:

2.1.1. AREAS FINANCIERAS

2.1.1.1. ÁREA DE INVENTARIOS

El inventario de SUPROVIT, para su mejor manejo la administración lo ha dividido en dos puntos importantes:

En el primero encontramos todos aquellos productos que se encuentran en bodega, entre ellos los que se reciben directamente del proveedor y aquellos que se despachan al cliente sin pasar por mostrario como son:

Quintales de arroz, azúcar, cajas de jabón, cajas de aceite, etc.

Dicha área es manejada por el bodeguero el cual se encarga de la recepción de mercadería, así como del despacho para perchas y directo para el cliente, dependiendo del pedido.

Por otro lado contamos con el inventario de productos ubicados en percha, es decir los productos que se encuentran a disposición y alcance directo del cliente, del cual el mismo puede elegir y llevarlo en su carrito de compras.

Entre las diferentes secciones de productos que el supermercado ofrece a sus clientes se encuentran:

SECCIÓN LIMPIEZA: En la sección de limpieza se cuenta con productos para la limpieza del hogar, ropa, vajilla, entre otros, como detergentes, jabones, desinfectantes, ceras y demás utensillos.



SECCIÓN HIGIENE PERSONAL: En cuanto a esta sección se ofrece a los clientes productos de gran calidad y para el uso de toda la familia, así como la preservación de su salud, entre los que se puede destacar variedad de shampoo, acondicionadores, tientes de cabello, jabones de tocador, pastas dentales, cepillos dentales, entre otros.



SECCIÓN PASTAS, CEREALES Y ENLATADOS: En ella se puede encontrar variedad de pastas, fideos, cereales, aceites de mesa, mayonesas, salsas, condimentos, etc. Todo aquello que una ama de casa necesita para elaborar sus deliciosos guisos.



SECCIÓN DULCES y BEBIDAS: Esta sección se ofrece azúcar, bocaditos de diversos tipos para el gusto del cliente, jugos naturales, bebidas gaseosas, agua mineral en diversas presentaciones desde botellas personales hasta botellones, bebidas hidratantes, aguas aromáticas, café, entre otras.



SECCIÓN LÁCTEOS: en cuanto a productos lácteos cuenta con mantequillas, margarinas, quesos, leche en todas sus presentaciones, leche sabores tetrapack, etc.



SECCIÓN CARNES Y EMBUTIDOS: Cuenta con Carnes ovinas, bobinas en suave, hueso, molida, etc.



En fin, SUPROVIT, ofrece a sus clientes gran variedad de productos de excelente calidad y precios al alcance de todos los bolsillos, mediante un surtido inventario.

Dentro de las falencias de control interno financiero encontradas en el área de inventarios tenemos:

- ❑ La entidad no maneja el control de sus inventarios mediante kardex, por tanto no cuenta con una información inmediata de la cantidad de productos con los que cuenta a una determinada fecha
- ❑ SUPROVIT no ha determinado un sistema de control de inventarios (fifo, lifo o promedio), lo que dificulta el cálculo del costo de ventas de los estados financieros, siendo estos no tan confiables.
- ❑ No se ha determinado la rotación de los inventarios imposibilitando determinar el movimiento de los productos, así como los más demandados por los clientes

2.1.1.2. ÁREA DE COMPRAS LOCALES

El área de compras locales se encuentra principalmente a cargo del responsable de adquisiciones, quien controla los inventarios y mantiene estrecha relación con los proveedores.

Es importante destacar que la necesidad de adquisición de un determinado tipo de producto nace de la bodega, quien es el responsable de realizar el pedido al gerente de adquisiciones, el que contacta directamente con el proveedor, o realiza el pedido el momento que éste llega al local a recibir los requerimientos.

Entre las falencias encontradas en el área de compras podemos destacar:

Inexistencia de un proceso definido para la adquisición de mercadería, es así que cuando se requiere un determinado producto no se toman medidas hasta el momento que el proveedor llega al local a tomar los pedidos, de esta manera desabasteciendo el inventario y no pudiendo otorgar al cliente el producto que requiere el momento preciso, haciendo que estos disminuyan.

No cuenta con la documentación de respaldo como: pedidos de compra para determinar requerimientos, tiempos y responsables, así como una comparación de lo pedido y lo facturado por proveedor, el momento de recepción en bodega ante la ausencia del gerente de adquisiciones, ocasionando que lo facturado sea aceptado en su totalidad; trayendo consigo la inversión en productos que no están acorde a las necesidades de los clientes.

La falta de una selección adecuada de proveedores ha ocasionado que la mercadería solicitada, así como los descuentos otorgados no cumplan las políticas y lineamientos establecidos por SUPROVIT (Supermercado de Productos Vitales), impidiendo de esta manera reducir costos y beneficiar a los clientes

2.1.1.3. ÁREA DE CONTABILIDAD CENTRAL

En el área de contabilidad central se maneja y procesa la información contable y financiera de la entidad, entre las principales actividades del departamento tenemos:

- Ⓜ **Registro de compras:** se encarga de realizar el registro contable de cada una de las compras realizadas en el mes, cabe destacar que las condensan en un diario mensual.
- Ⓜ **Pago a proveedores:** responsable de la verificación de las facturas, así como de las retenciones que se ha realizado para girar el cheque de pago a proveedores
- Ⓜ **Registro de ventas:** se realiza el registro contable de las ventas diarias reportadas por caja.
- Ⓜ **Control de caja:** Se realiza un cierre diario de caja en el que se extraen el detalle de ventas diarias para el respectivo depósito y registro contable
- Ⓜ **Manejo de Bancos:** refiérase al manejo y control de la chequera, así como el giro de cheques, y la realización de depósitos, los mismos que no siempre se realizan diariamente.
- Ⓜ **Registro y pago de impuestos:** trata del registro de retenciones en compras y en ventas por impuesto a la renta e IVA, así como el IVA facturado, etc.
- Ⓜ **Registro y pago de nómina:** concerniente al registro del rol mensual de pagos a los empleados de la entidad.

Las actividades antes mencionadas son operadas mediante el sistema contable MÓNICA, el mismo que no presenta la flexibilidad suficiente, así como módulos integrados que permitan un manejo más simple y fácil para la entidad.

En el área Contable Central se han identificado las siguientes falencias:

- 📄 Los activos de la entidad no se encuentran incluidos contablemente a sus valores reales, trayendo consigo una sub valuación de los activos
- 📄 No se realizan conciliaciones bancarias mensuales, lo que conlleva a una falta de control del proceso contable del efectivo bancario, así como las operaciones realizadas durante el mes según la entidad bancaria, ya que si el banco no recibe reclamos luego de la emisión del estado de cuenta considera que todas las operaciones son correctas, por otro lado imposibilita determinar la antigüedad de los cheques que no han sido cobrados, o depósitos realizados sin conocimiento de la entidad.
- 📄 Existe incompatibilidad de funciones, lo que trae consigo un alto riesgo ante el fraude y error.
- 📄 No se facturan las ventas como lo establece la ley, la declaración de IVA e impuesto a la renta es netamente presuntiva en base al porcentaje de utilidad establecido como política de SUPROVIT (15%), dicha falencia trae consigo un incumplimiento a las disposiciones y normas del organismo de control como el SRI, así como un pago en exceso o un pago menor de impuestos afectado a los resultados de la institución
- 📄 No se cuenta con documentación para el control en la que se encuentre integrada la información financiera como son comprobantes de ingreso, egreso prenumerados y sus respectivas autorizaciones, lo que trae consigo el riesgo de tener gastos o egresos no autorizados, así como ingresos inexistentes y por tanto no siendo confiable el estado de resultados de la entidad.
- 📄 No se realiza depósitos diarios de caja, trayendo consigo un alto riesgo de mal uso del efectivo, así como pérdida o robo del mismo

Los aspectos mencionados anteriormente hacen que la información contable y financiera no sea confiable ni cumpla con la base legal, lo que impide la toma de decisiones adecuadas y la consecución de los objetivos de la empresa.

2.2. ANÁLISIS EXTERNO

La empresa se enfrenta a un mercado muy competitivo, pues afronta a cadenas de supermercados constituidas y que manejan una excelente logística, como es el caso de Supermercado La Favorita, Santa María, Santa Isabel, Magda Espinosa, entre otros; lo que obliga a mantener mejores estándares de calidad y variedad tanto en productos como en servicio.

Por otra parte, en la actualidad el mercado presenta grandes oportunidades por el cambio de percepción de la sociedad, junto con un cambio de la cultura que se ha venido percibiendo en cuanto a la preferencia de adquirir sus productos de consumo masivo en Supermercados y no en los Mercados populares, de esta manera ampliando el mercado dentro del área de los supermercados.

El ambiente externo que se avizora presenta tanto oportunidades como amenazas, por lo que es allí en donde se marca el ingenio del administrador y el financista para manejar la información a favor del negocio haciendo más fuertes sus fortalezas y minimizando sus debilidades para de esta manera hacer frente al factor externo que no lo puede manejar.

2.2.1. INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS

Son todas aquellas variables que nos permiten tener una idea macro de la situación económica, política, social y tecnológica en la que se encuentra el país

2.2.1.1. FACTOR POLÍTICO

Dentro del ambiente económico es importante destacar que nuestro país se encuentra en una época bastante inestable políticamente, debido al cambio de mando mediante elecciones.

Dicho factor va muy ligado al factor económico por el incremento del riesgo país ante la incertidumbre del nuevo presidente, así como la decisión de inversión o salida de capitales externos.

En el factor político el Ecuador presenta dos escenarios:

El primero puede constituir la llegada de Álvaro Noboa a la presidencia de la República, con una política neoliberal, la cual apoya a la liberación de aranceles y apoyando a los tratados de libre comercio especialmente con Estados Unidos, por otra parte es importante mencionar uno de sus ofrecimientos que constituye la disminución del impuesto a la renta para su periodo presidencial.






Por otro lado tenemos el escenario de Rafael Correa como presidente del Ecuador, en dicho periodo se ofrece una reestructuración completa de la política ecuatoriana mediante una Asamblea Constituyente, así como una limitación en el tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, y el inicio de nuevas negociaciones comerciales con otros países como Venezuela en el campo petrolero.

En fin el futuro político del Ecuador se avizora un tanto incierto y con un nivel de incertidumbre alto hasta definir las nuevas políticas económicas y sociales del gobierno entrante.

2.2.1.2. FACTOR ECONÓMICO

En el factor económico se consideraran variables que nos permitan determinar el costo del giro del negocio, así como de su fondeo, por otra parte podremos comprender con mayor claridad las oportunidades y amenazas a las que se encuentra expuesta la entidad.

Entre las variables críticas que han escogido como de mayor influencia para SUPROVIT, tenemos:

-  Inflación
-  Canasta Básica Familiar
-  Estructura del Gasto
-  Tasa de Interés Activa Referencial
-  Globalización

INFLACIÓN

La inflación es un indicador macroeconómico que mide el crecimiento sostenido de los precios de los productos, se lo calcula en base al índice de precios al consumidor, que en nuestro país lo realiza el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC).

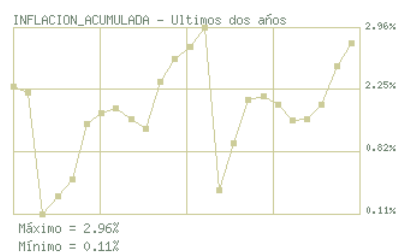
Un alto índice de inflación sumado con la poca capacidad adquisitiva de la población trae consigo la limitación de los consumidores por adquirir productos.

La inflación acumulada para el mes de octubre del 2006 es de 2.73% llegando cerca del máximo de los últimos dos años como presenta la siguiente gráfica:

TABLA Y GRÁFICO 2.1
INFLACIÓN ACUMULADA

FECHA	VALOR
Octubre-31-2006	2.73 %
Septiembre-30-2006	2.38 %
Agosto-31-2006	1.79 %
Julio-31-2006	1.57 %
Junio-30-2006	1.54 %
Mayo-31-2006	1.78 %
Abril-30-2006	1.92 %
Marzo-31-2006	1.85 %
Febrero-28-2006	1.19 %
Enero-31-2006	0.48 %
Diciembre-31-2005	2.96 %
Noviembre-30-2005	2.66 %
Octubre-31-2005	2.49 %
Septiembre-30-2005	2.14 %
Agosto-31-2005	1.42 %
Julio-31-2005	1.57 %
Junio-30-2005	1.73 %
Mayo-31-2005	1.66 %
Abril-30-2005	1.48 %
Marzo-31-2005	0.64 %
Febrero-28-2005	0.38 %
Enero-31-2005	0.11 %
Diciembre-31-2004	1.96 %
Noviembre-30-2004	2.05 %

FUENTE: Banco Central del Ecuador



FUENTE: Banco Central del Ecuador

La inflación es un factor importante para el consumo de un país y por tanto todos y cada uno de los sectores de la economía, se espera que este año no sobrepase el 3%. Por lo que dicho valor en una economía dolarizada será sobrellevarle, pero si este índice sobrepasa puede llegar a ser preocupante con la necesidad de una toma de medidas económicas urgentes

CANASTA BÁSICA FAMILIAR

La canasta básica familiar se encuentra conformada por los principales productos y servicios necesarios para una vida digna en el país, actualmente, como lo demuestra la tabla, el valor de adquisición de los mismos asciende a \$480.53 al mes de septiembre del 2006, mientras que el ingreso familiar asciende a \$298.67 generándose una brecha que corresponde a la restricción del consumo que asciende al 34%, es decir las familias únicamente pueden adquirir el 66% de los productos y servicios para tener una vida digna.

Según el cuadro de canasta analítica familiar básica la brecha de restricción en consumo mantiene una tendencia creciente, partiendo con el 30% en el mes de enero del 2003 hasta un 34% al 30 de septiembre del 2006, permitiéndonos ver que dicha restricción ha crecido en 4 puntos porcentuales en 3 años, lo que demuestra el nivel de vida de la sociedad ecuatoriana.

GRÁFICO 2.2
CUBRIMIENTO DEL COSTO DE LA CANASTA BÁSICA FAMILIAR

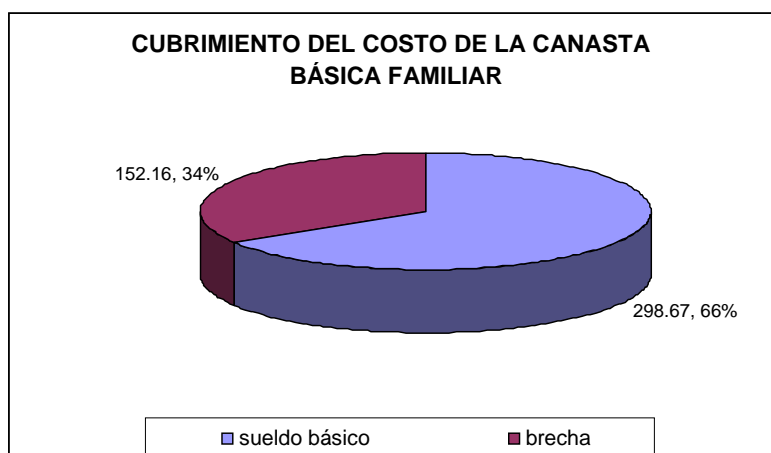


TABLA 2.2

CANASTA ANALÍTICA FAMILIAR BÁSICA

CONT. CANASTA ANALÍTICA FAMILIAR BÁSICA(NO OFICIAL)

SEPTIEMBRE 2006

BASE: Noviembre de 1982 = 100

GOBIERNOS	MESES	AÑOS	COSTO CANASTA BÁSICA 1/ (dólares)	INGRESO FAMILIAR MENSUAL 2/ (dólares)	RESTRICCIÓN EN CONSUMO (costo-ingreso) (dólares)	RESTRICCIÓN (porcentual)
Lucio Gutiérrez B.	Enero	2003	361,75	253,17	108,58	30,0%
	Febrero	2003	362,00	253,17	108,83	30,1%
	Marzo	2003	363,79	253,17	110,62	30,4%
	Abril	2003	366,59	253,17	113,42	30,9%
	Mayo	2003	368,72	253,17	115,55	31,3%
	Junio	2003	369,95	253,17	116,78	31,6%
	Julio	2003	371,11	253,17	117,94	31,8%
	Agosto	2003	373,80	253,17	120,63	32,3%
	Septiembre	2003	376,47	253,17	123,30	32,8%
	Octubre	2003	378,02	253,17	124,85	33,0%
	Noviembre	2003	378,29	253,17	125,12	33,1%
	Diciembre	2003	378,34	253,17	125,17	33,1%
	Enero	2004	381,39	265,95	115,44	30,3%
	Febrero	2004	384,03	265,95	118,08	30,7%
	Marzo	2004	385,58	265,95	119,63	31,0%
	Abril	2004	387,59	265,95	121,64	31,4%
	Mayo	2004	388,38	265,95	122,43	31,5%
	Junio	2004	387,76	265,95	121,81	31,4%
	Julio	2004	386,75	265,95	120,80	31,2%
	Agosto	2004	388,57	265,95	122,62	31,6%
	Septiembre	2004	388,98	265,95	123,03	31,6%
	Octubre	2004	390,21	265,95	124,26	31,8%
	Noviembre	2004	392,26	265,95	126,31	32,2%
	Diciembre	2004	394,45	265,95	128,50	32,6%
Enero	2005	417,57	265,95	151,62	36,3%	
Febrero	2005	419,51	268,09	151,42	36,1%	
Marzo	2005	421,47	280,00	141,47	33,6%	
Abril	2005	425,12	280,00	145,12	34,1%	
Alfredo Palacio	Mayo	2005	425,38	280,00	145,38	34,2%
	Junio	2005	425,10	280,00	145,10	34,1%
	Julio	2005	425,85	280,00	145,85	34,2%
	Agosto	2005	425,10	280,00	145,10	34,1%
	Septiembre	2005	426,74	280,00	146,74	34,4%
	Octubre	2005	432,11	280,00	152,11	35,2%
	Noviembre	2005	435,77	280,00	155,77	35,7%
	Diciembre	2005	437,41	280,00	157,41	36,0%
	Enero	2006	440,81	298,67	142,14	32,2%
	Febrero	2006	442,17	298,67	143,50	32,5%
	Marzo	2006	446,74	298,67	148,07	33,1%
	Abril	2006	446,57	298,67	147,90	33,1%
	Mayo	2006	446,80	298,67	148,13	33,2%
	Junio	2006	444,95	298,67	146,28	32,9%
	Julio	2006	445,44	298,67	146,77	32,9%
	Agosto	2006	447,49	298,67	148,82	33,3%
Septiembre	2006	450,83	298,67	152,16	33,8%	

1/ COSTO DE LA CANASTA FAMILIAR BÁSICA para un hogar tipo de cinco miembros.

2/ INGRESO FAMILIAR DISPONIBLE MENSUAL con 1,61 perceptores de salario mínimo vital y beneficios de ley.

* Desde el mes de julio de 2000 se calcula el ingreso familiar con un hogar tipo de cuatro miembros con 1,60 perceptores de Salario.

© Copyright © 2006 INEC Todos los derechos reservados

ESTRUCTURA DEL GASTO

La estructura del gasto constituye en que tipo de bienes y servicios se aplican los ingresos de la población, según información otorgada por el INEC, podemos decir que

los ecuatorianos priorizan sus gastos en productos destinados a la alimentación, seguido por la vivienda.

Por otra parte es importante destacar que en el sector rural se prioriza con mayor énfasis el gasto en alimentación con un 55,4%, frente a un gasto del 41.3% en el sector urbano, como se muestra en el cuadro de estructura del gasto total de los hogares a nivel nacional por área.

Por otra parte según la tabla, la priorización por adquirir alimentos de los habitantes tanto del sector rural como del urbano supera en gran medida al porcentaje dedicado para los niveles inferiores a éste como son vivienda (16% sector urbano y 10.6% sector rural) y transporte (12% sector urbano y 8.7% sector rural)

Este aspecto es de gran importancia y una excelente oportunidad para SUPROVIT, debido a la demanda de productos de primera necesidad que existe y existirá.

TABLA 2.3
ESTRUCTURA DEL GASTO DE LOS HOGARES A NIVEL NACIONAL

ESTRUCTURA DEL GASTO TOTAL DE LOS HOGARES A NIVEL NACIONAL Y POR ÁREA, SEGÚN QUINTILES DE HOGARES
OCTUBRE DE 1998 - SEPTIEMBRE DE 1999

URBANO							RURAL						
GASTO	QUINTILES						GASTO	QUINTILES					
	TOTAL	1	2	3	4	5		TOTAL	1	2	3	4	5
Alimentos	41,3%	50,7%	51,4%	48,6%	41,5%	30,7%	Alimentos	55,4%	57,1%	59,8%	58,8%	57,0%	48,9%
Vestido	3,2%	2,1%	2,3%	2,9%	3,5%	3,9%	Vestido	2,8%	2,6%	2,4%	2,9%	2,7%	3,2%
Vivienda	16,0%	15,2%	15,1%	15,3%	14,8%	17,8%	Vivienda	10,6%	10,8%	10,3%	9,6%	10,1%	11,6%
Muebles y enseres	5,4%	4,7%	4,6%	4,9%	5,3%	6,3%	Muebles y enseres	4,9%	4,2%	3,9%	4,5%	4,8%	6,0%
Salud	7,4%	7,6%	7,5%	7,4%	8,4%	6,6%	Salud	8,6%	10,0%	9,1%	8,8%	8,5%	7,8%
Transporte	12,0%	7,8%	7,0%	8,0%	11,2%	17,8%	Transporte	8,7%	7,5%	6,5%	6,5%	7,9%	12,4%
Educación	6,5%	6,0%	5,4%	5,8%	6,7%	7,1%	Educación	3,2%	3,4%	3,7%	3,4%	3,3%	2,8%
Otros gastos	8,2%	5,9%	6,7%	7,0%	8,6%	9,8%	Otros gastos	5,8%	4,5%	4,3%	5,6%	5,7%	7,3%

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSO INEC

TASA DE INTERÉS ACTIVA

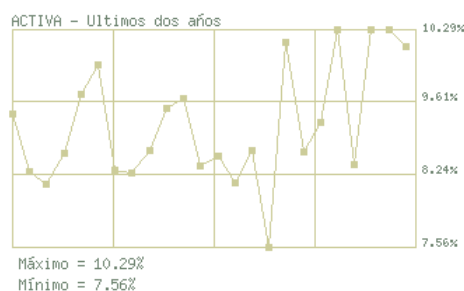
La tasa activa constituye aquella tasa que los bancos o entidades financieras cobran a sus clientes por el uso del dinero.

Dicha tasa es de suma importancia para SUPROVIT, en cuanto a las necesidades de fondeo tanto para expansión como para capital de trabajo.

La tasa activa para septiembre del 2006 es de 10.07%, como se observa en la gráfica, la cual es elevada al ser comparada con tasas internacionales como la LIBOR o la PRIME, cabe destacar que en los últimos dos años mantiene una tendencia creciente.

TABLA Y GRÁFICO 2.4
TASA ACTIVA

FECHA	VALOR
Noviembre-19-2006	10.07 %
Noviembre-12-2006	10.29 %
Noviembre-05-2006	10.29 %
Octubre-29-2006	8.60 %
Octubre-27-2006	10.29 %
Octubre-22-2006	9.12 %
Octubre-15-2006	8.75 %
Octubre-08-2006	10.14 %
Octubre-01-2006	7.56 %
Septiembre-24-2006	8.77 %
Septiembre-17-2006	8.37 %
Septiembre-10-2006	8.71 %
Septiembre-03-2006	8.58 %
Agosto-27-2006	9.42 %
Agosto-20-2006	9.31 %
Agosto-13-2006	8.77 %
Agosto-06-2006	8.50 %
Julio-30-2006	8.53 %
Julio-23-2006	9.85 %
Julio-16-2006	9.48 %
Julio-03-2006	8.74 %
Julio-02-2006	8.36 %
Junio-25-2006	8.51 %
Junio-18-2006	9.24 %



FUENTE: Banco Central del Ecuador

FUENTE: Banco Central del Ecuador

GLOBALIZACIÓN

La globalización, proceso económico, político, social, cultural y tecnológico que se está llevando a cabo en la sociedad mundial actual; éste proceso de convertir a todo el mundo en un gran mercado de oferta y demanda no es otra cosa que la consecuencia de la evolución y desarrollo tecnológico de la sociedad, pues si bien es cierto las culturas y países desde la antigüedad han comercializado entre ellos, en los últimos años el avance tecnológico ha sido tan próspero que ha permitido el ahorro de tiempo y dinero en la integración de varios mercados nacionales en uno solo (internacional)

Además podemos destacar que la globalización no solo es comercio internacional, sino también flujo de tecnología, conocimientos y principalmente capitales entre países y empresas de diversos lugares de mundo.

Todo este proceso de globalización que se vive, ha traído consigo mucha incertidumbre, malestar y rechazo por parte de un sector; pero a la vez apoyo incondicional por parte de otro; ésta división y criterios diversos es lo que incentiva el espíritu investigador que me ha llevado a buscar y leer varios artículos acerca de la globalización, es así que de todo lo leído puedo decir que:

El proceso de globalización ha traído, trae y traerá consigo un sin número de beneficios y de perjuicios a la humanidad.

Entre los beneficios se puede destacar es que dicho proceso lleva al mundo a una velocidad impresionante a buscar el desarrollo y progreso tanto de las empresas como de los países, ya que al encontrarnos en un mercado internacional, entraremos en reñida competencia; si hablamos de las empresas, éstas tendrán que ofrecer cada vez mejores productos que satisfagan las necesidades a nivel mundial, que superen a los productos ya existentes, que busquen mejorar la tecnología para facilitar procesos y ofrecer mejor comodidad a los clientes. Ésta reñida competencia entre empresas y naciones por ganar mercado en el mundo traerá consigo un desarrollo tecnológico inimaginable; y éste a su vez requerirá de un desarrollo en cuanto a educación y profesionalismo de los individuos de una sociedad para poder hacer frente a la competencia.

Debemos tomar en cuenta que el beneficio mencionado trae consigo perjuicios que principalmente están ligados con la desventaja que unos países, empresas y economías presentan con respecto a otras; las primeras pertenecen a países subdesarrollados y las segundas, como es de suponerse, a países avanzados.

Ésta desventaja en competencia se debe al nivel de vida y tecnología, entre otras; que hacen que dicho desarrollo se vea enfocado principalmente en las economías desarrolladas y algunas en desarrollo, haciendo que en éstas se de mayores oportunidades de conseguir un nivel de vida cada vez más alto de sus habitantes. Esto hace que el desarrollo no se dé de forma equitativa en todo el mundo que pasará a formar parte del mercado global. Dentro de éste desarrollo acelerado que provoca la globalización, nacen sectores o grupos humanos con poca calificación para el desempeño laboral, lo que haría aumentar la pobreza y además la diferencia que existe entre los sectores con solvencia económica y los sectores de miseria.

Por otra parte tenemos la deshumanización de la sociedad, la pérdida de valores, la falta del manejo correcto de todo éste proceso, ya que convierte al hombre en mero consumidor, competidor, sin tomar en cuenta el nivel verdadero de la dignidad del hombre, convirtiendo a la vida y a las oportunidades en medios para la acumulación de dinero; sin tomar en cuenta la realización de los seres humanos como lo que son.

Para finalizar, quiero decir que éste proceso que vive la humanidad no puede ser desconocido por cada uno de nosotros, ya que aunque aún no nos encontramos totalmente inmersos en éste proceso, en muy poco tiempo lo estaremos y la mejor forma para superarlo y desarrollarnos en ese medio, lo constituyen nuestros conocimientos, nuestras actitudes, nuestras capacidades; las cuales deben estar puestas al servicio del desarrollo no netamente tecnológico y económico, sino también al desarrollo de una sociedad comprometida con el cumplimiento de valores. La apertura de fronteras para el intercambio de productos y servicios ha incrementado el comercio en cada uno de los países, junto con crecimiento y fortalecimiento del mercado financiero y la apertura comercial, ha provocado una masiva entrada de capitales, bienes y servicios extranjeros, obligando así a que las empresas nacionales busquen ser mas competitivas, flexibles y sobre todo procuren tener información tanto interna como externa que les permita tomar decisiones oportunas para hacer frente a su realidad.

2.2.1.3. FACTOR SOCIAL

Al analizar el factor social es importante tomar en cuenta los siguientes puntos:

CLASES SOCIALES

La sociedad ha ido dividiendo a la misma en varios estratos o clases sociales, dependiendo de su nivel de vida y nivel adquisitivo, todo depende de su rango de ingresos.

En la ciudad de Quito, así como en el resto del país dichas diferencias se encuentran bien marcadas y según estudios realizados se puede decir que el 70% de la población de nuestro país se encuentra en la pobreza.

Este factor es muy importante para el supermercado y su proyección de futuro ya que le permite identificar a que estrato de la población va ha ofrecer sus productos para determinar la clase, variedad y precio de los mismos, dando a sus clientes productos que cubren sus necesidades tanto en calidad como en precio.

CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN

El crecimiento de la población nos damos cuenta mediante la tasa de natalidad de la misma, según datos estadísticos la tasa de natalidad para el 2003 era de 13.9, con una tendencia decreciente, como lo demuestra la gráfica, lo que implica que nuestra población crece de forma vertiginosa, así como sus necesidades y abastecimiento de los mismos, principalmente en cuanto a productos de primera necesidad.

TABLA Y GRÁFICO 2.5
NACIMIENTOS OCURRIDOS Y REGISTRADOS

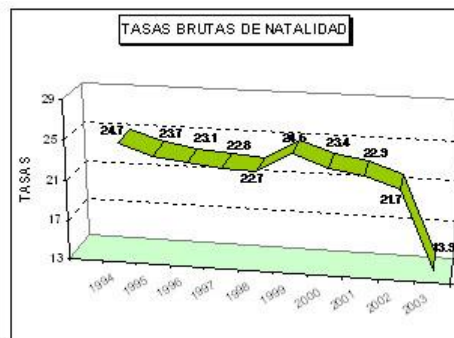
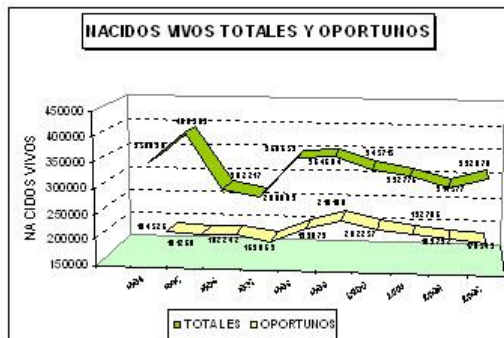
NACIMIENTOS OCURRIDOS Y REGISTRADOS
PERIODO 1994 - 2003

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
- TOTAL DE INSCRITOS EN EL AÑO	350838	408983	302217	288803	364884	368859	345715	332776	314577	332870
-OCURRIDOS E INSCRITOS EN EL AÑO 1/	184526	181268	182242	169889	199079	218108	202257	192786	183792	178549
-INSCRITOS EN EL AÑO SIGUIENTE	93099	90072	88336	101889	76876	87176	93892	85384	91508	-
-POBLACION ESTIMADA	11221070	11480117	11698496	11936858	12174628	12411232	12646095	12156608	12660728	12842578
-PORCENTAJE DE NACIMIENTOS										
OCURRIDOS E INSCRITOS EN EL AÑO	52.6	44.3	60.3	58.8	54.6	59.2	58.5	57.9	58.4	53.6
-TASA BRUTA DE NATALIDAD	24.7	23.7	23.1	22.8	22.7	24.6	23.4	22.9	21.7	13.9

1/ Son las inscripciones oportunas

2/ Tasa sin ajustar con las inscripciones tardías del siguiente año.

Fuente: Anuarios de Estadísticas Vitales (Nacimientos y Defunciones). Años 1994 – 2003



MIGRACIÓN

La tasa de migración establecida por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, como lo muestra en la tabla es de 47.7 ecuatorianos por cada 1000 habitantes, es decir de 12'842.578 migran 613.106 personas, lo que es alto.

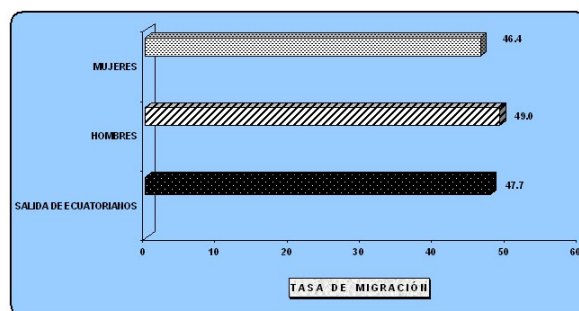
De las estadísticas mencionadas cabe destacar que los hombres migran una tasa mayor que las mujeres, es así que de 6'444.656 hombres, migran 316.104, representando un el 49 por mil; mientras que de 6'397.922 mujeres, migran 297.002, representando el 46.4 por mil habitantes.

Este alto índice de migración de ecuatorianos al exterior se debe a la difícil situación económica que atraviesa la sociedad, junto con una falta de empleo imperante

TABLA Y GRÁFICO 2.6
TASAS DE MIGRACIÓN INTERNACIONAL DE LOS ECUATORIANOS

TASAS DE MIGRACION INTERNACIONAL DE LOS ECUATORIANOS		AÑO 2003	
		VALOR ABSOLUTO	2/ TASA DE MIGRACION
SALIDA DE ECUATORIANOS		613,106	47.7
HOMBRES		316,104	49.0
MUJERES		297,002	46.4
POBLACION 2.003 1/		12,842,578	
HOMBRES		6,444,656	
MUJERES		6,397,922	

1/ Proyecciones Preliminares de Población 2.000 - 2010 INEC - CELADE
2/ Tasa por 1.000 habitantes

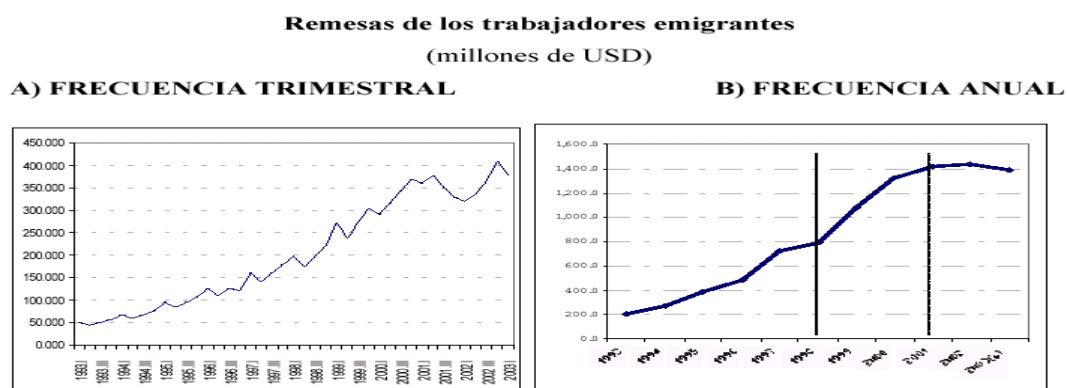


INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSO INEC

Por otra parte, la salida de ecuatorianos al exterior ha traído ingresos a nuestro país por los mismos, factor que da oportunidad a nuestro negocio al existir mayor ingreso para los familiares de los emigrantes en la ciudad y en el país. Es así que según datos que

muestra el Banco Central del Ecuador en las siguientes gráficas, estos ingresos presentan una tendencia reciente desde el año 1993, llegando a un monto aproximado de \$400.000 en el año 2003.

GRÁFICO 2.7 REMESAS DE LOS TRABAJADORES EMIGRANTES



Fuente y elaboración: Banco Central del Ecuador

2.2.1.4. FACTOR TECNOLÓGICO

Con la ayuda de las herramientas tecnológicas ha permitido que el proceso de la información financiero sea veraz, efectivo y oportuno para la toma de decisiones, con el pasar del tiempo y el crecimiento vertiginoso de los adelantos tecnológicos toda empresa debe estar atenta a dichos cambios para evitar retrasos en sus procesos ante la competencia, por lo que podemos mencionar algunos factores importantes para la buena administración de la empresa.

SOFTWARE CONTABLE: Este sistema permite a las empresas llevar de forma ordenada su contabilidad y por tanto la historia de registros de la entidad, mediante estos sistemas podemos obtener reportes inmediatos sobre determinada cuenta a una fecha definida, estados financieros y otro tipo de documentación e información importante que el administrador de la entidad requiere para una toma de decisiones inmediata y oportuna.

SOFTWARE DE CONTROL DE INVENTARIOS: Son sistemas que permiten a las empresas manejar una base de datos de los productos que ofrece, el caso de los

supermercados es de vital importancia para mantener un control de la mercadería, estos funcionan en base a un código de barras y generalmente se encuentran integrados con el sistema contable.

HARDWARE: Se cuenta con servidores, discos duros de muy alta capacidad para empresas, así como aditamentos como palms (para toma de inventarios con luz infrarroja que lee códigos de barra), lectores de código de barras (dispositivos que leen códigos de barra utilizados en los supermercados que facilita y evita la digitalización manual en el sistema), radiofrecuencia (ultima tecnología que mediante dispositivos en el producto pueden ser leídos y alimentados al software sin la necesidad de pasar el producto por un lector de código de barras)

Son muchas las opciones que nos ofrece la tecnología hoy en día para mantener un control tanto de procesos como de información financiera y contable y con ello contar con herramientas indispensables para la toma de decisiones en un mundo competitivo de gran crecimiento.

La empresa utiliza el sistema contable denominado MÓNICA, el cual le permite mantener la historia de su giro del negocio, así como obtener informes de forma inmediata como son libros diarios, libros mayores y balances, así como resúmenes de gastos, entre otros.

Dicho sistema ofrece varios módulos entre los que tenemos:

FACTURAS: Se pueden crear, modificar y eliminar facturas

INVENTARIOS: Controla los productos en el almacén: creando, modificando y eliminando productos

CUENTAS POR COBRAR: Permite controlar facturas vencidas, abiertas y pagos parciales de las mismas

CUENTAS POR PAGAR: Mantiene un registro de compras a los proveedores para saber a que proveedores se debe y los pagos parciales realizados a cada uno

CUENTAS CORRIENTES: El sistema permite manejar hasta 1000 cuentas corrientes, permite generar cheques, realizar depósitos, controlar saldos, entre otras cosas

CONTABILIDAD: Permite llevar el registro contable.

La empresa cuenta con el sistema contable, pero no ha sido utilizado en su totalidad, se utiliza el módulo de contabilidad, sin aprovechar los otros beneficios que éste presenta, lo que trae consigo la sub utilización del recurso

Los módulos de dicho sistema no son integrados, especialmente el módulo de inventarios, es decir se manejan por separado y el ingreso contable es independiente, trayendo consigo la duplicación del trabajo el momento de utilizar dichos módulos, ya que no generan la contabilización automática.

Varios empleados de la entidad se resisten al cambio, lo que no ha permitido obtener las ventajas de los adelantos tecnológicos que el mercado ofrece para facilitar el control y la información del negocio

2.2.1.5. FACTOR LEGAL

Nuestro país sufre una gran crisis legal, definida y estipulada en la llamada inseguridad jurídica, que impide a las empresas un desarrollo más próspero y rápido.

La inseguridad jurídica consisten en que las leyes que rigen un determinado país o territorio no se cumplen, los contratos que se celebran no son respetados y los organismos que imparten justicia no garantizan el cumplimiento de los derechos de los habitantes, todo ello trae consigo que las leyes con las se que cuentan no se cumplen ni respetan.

Para podernos dar mayor cuenta de la inseguridad jurídica que vive nuestro país se describen los siguientes datos:

- El Informe sobre Desarrollo Humano Ecuador 2001- Publicación del PNUD establece que el 57.48% de la PEA (Población Económicamente Activa) del Ecuador en 8 años ha tomado la decisión de pelear judicialmente, lo que demuestra que las leyes son hechas para una amplia interpretación y beneficiando a ciertos sectores.
- La gente no confía en la ley según la empresa Informe Confidencial revela que en Quito el 22% confían en justicia mientras que el 78% desconfían, en Guayaquil, el 38% confía, mientras que el 62% no confían,

Dicho factor se hace más notorio ante aquellos que no representan un poder político o económico en el país, por lo que las empresas nacionales o extranjeras que procuren un bienestar en el territorio nacional no cuentan con las condiciones necesarias para poder desarrollarse, crecer y generar empleo.

Se considera como una amenaza ya que la actividad comercial se vería afectada por los diferentes sistemas y leyes vigentes variantes, a los cuales esta sujeto el negocio.

2.2.2. INFLUENCIAS MICROAMBIENTALES

Constituyen aquellas variables que se encuentran íntimamente relacionadas con el negocio o que nacen del giro del mismo, entre estos factores tenemos:

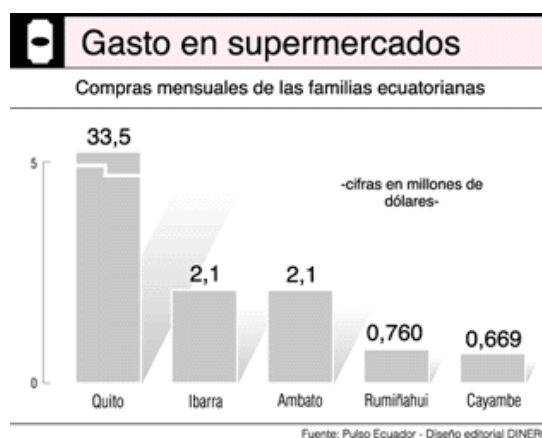
2.2.2.1. CLIENTES

Los clientes de SUPROVIT (Supermercado de productos vitales) constituyen principalmente los habitantes del Sector Los Laureles, los cuales tienen al supermercado como uno de sus lugares predilectos para la realización de sus compras para el hogar.

En la actualidad los habitantes de las ciudades y sus alrededores presentan una tendencia a la adquisición de productos en supermercados, es así que en la ciudad de Quito se consume mensualmente en un supermercado 33.5 millones de dólares como muestra el gráfico de gasto en supermercado del Diseño Editorial DINERO

GRÁFICO 2.8

GASTO EN SUPERMERCADOS



Por otro lado, las circunstancias actuales que vive la sociedad ecuatoriana ha llevado a las familias a preferir los supermercados a los mercados tradicionales, entre dichos factores podemos mencionar:

- El costo de oportunidad del tiempo de las mujeres, según OIT (Organización Internacional del Trabajo) la participación de la mujer en el mercado laboral aumento del 37.2% en 1990 al 46% en 1998 (OIT 2003), es aquí que nace la importancia del tiempo de la mujer que es la encargada de las adquisiciones del hogar y la determinación de las necesidades del mismo, es así que actualmente para ellas es mucho mejor encontrar todo lo que necesitan en un solo lugar y en condiciones de calidad y presentación excelentes, a precios muy similares a los de los mercados tradicionales.
- Con la construcción de urbanizaciones, los clientes se encuentran concentrados en un solo lugar, lo que un supermercado cerca es importante par los habitantes de dicho sector, como es el caso de los Laureles y sus alrededores (zona residencial)
- En cuanto a horarios de atención, en la actualidad los habitantes por cuestiones de trabajo salen de los mismos a partir de las 17:30, por tanto se dedican a su hogar y sus compras lo realizan a partir de esta hora, los supermercados ofrecen horarios extendidos hasta las 20:00 y 21:00, como SUPROVIT, en contraste de

la atención de los mercados tradicionales que van desde la mañana hasta las 17:00.

Con los factores antes mencionados, los clientes prefieren adquirir sus productos para el hogar, alimentación y aseo personal en los supermercados, siendo este el Caso de SUPROVIT en el sector Los Laureles.

2.2.2.2. PROVEEDORES

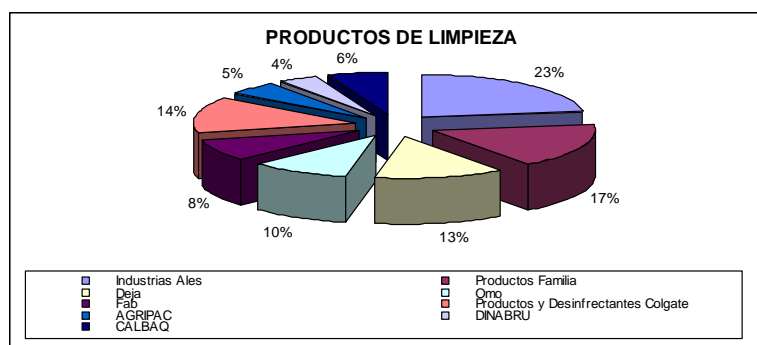
Los proveedores de la entidad ofrecen marcas conocidas y aceptadas por los clientes, pero aún no se han establecido políticas, ni estándares de los productos para la selección de proveedores como se realiza en las principales cadenas de supermercados de la ciudad.

Entre los proveedores del supermercado tenemos:

Sección Limpieza:

TABLA Y GRÁFICO 2.9
PARTICIPACIÓN DE PROVEEDORES SECCIÓN LIMPIEZA

Sección Limpieza:	%
Industrias Ales	23%
Productos Familia	17%
Deja	13%
Omo	10%
Fab	8%
Productos y Desinfectantes Colgate	14%
AGRIPAC	5%
DINABRU	4%
CALBAQ	6%



Para esta sección proveen a la entidad de una variedad de productos y proveedores, entre los que podemos destacar como se muestra en la tabla y en el gráfico:

Industrias Ales:

Son fabricantes de jabones, detergentes para la limpieza de ropa y del hogar, presenta una gran variedad de productos muy aceptados por los clientes, por lo que se ha constituido en el principal proveedor en este tipo de artículos para la entidad, con un porcentaje de provisión del 23% con respecto al resto de proveedores.

Productos Familia:

Los cuales son fabricantes y distribuidores de toallas para cocina, servilletas, varios productos aromatizantes para ambientes, entre otros, estos constituyen los segundos proveedores de la empresa con una provisión del 17% con respecto del resto de proveedores.



Colgate Co.:

La compañía Colgate provee de variedad de desinfectantes para la limpieza del hogar como los conocidos Fresh Klin, así como desodorantes ambientes, cloros, entre otros, esta compañía es un importante proveedor de artículos de limpieza de nuestra entidad con el 14% de participación.



Los proveedores que siguen a los antes mencionados son detergentes como Deja, OMO, Fab, así como Agripac con productos desinfectantes, Dinabru con insecticidas y Calbaq con Jabones y desinfectantes, entre otros.

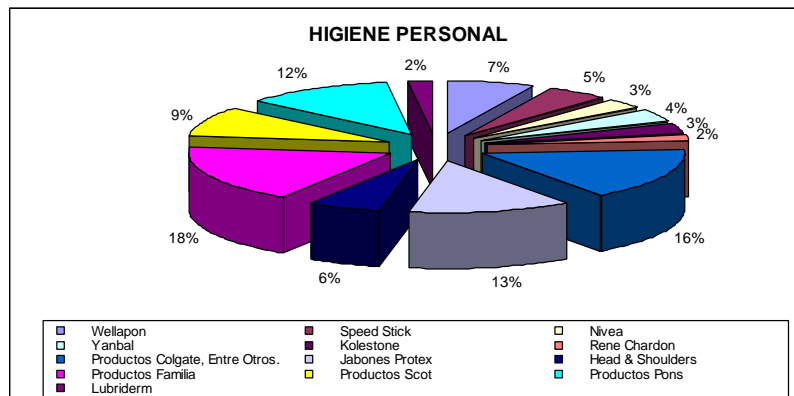


Sección de Higiene Personal:

TABLA Y GRÁFICO 2.10

PARTICIPACIÓN DE PROVEEDORES SECCIÓN HIGIENE PERSONAL

Sección Higiene Personal:	%
Wellapon	7%
Speed Stick	5%
Nivea	3%
Yanbal	4%
Kolestone	3%
Rene Chardon	2%
Productos Colgate, Entre Otros.	16%
Jabones Protex	13%
Head & Shoulders	6%
Productos Familia	18%
Productos Scot	9%
Productos Pons	12%
Lubriderm	2%

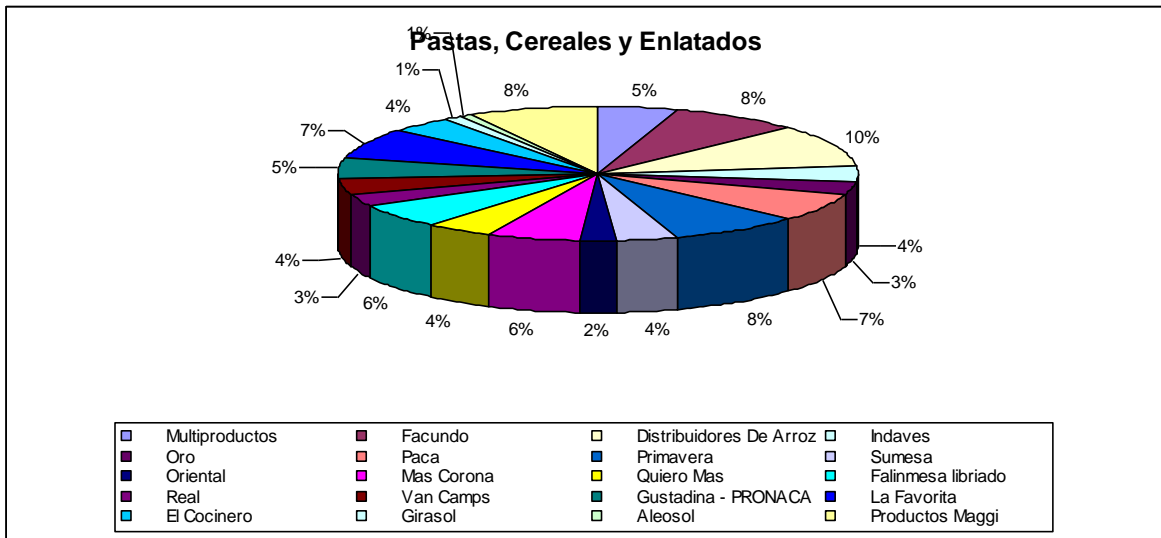


En esta sección los principales proveedores de la entidad constituyen Productos Familia con la provisión principalmente de papel Higiénico con un 18% de participación con respecto al resto de proveedores como se muestra en la gráfica, seguido de ellos tenemos Productos Colgate con la provisión principalmente de toda presentación de pastas dentales, así como de cepillos dentales, con una participación del 16%, a los antes mencionados también es importante mencionar proveedores de productos como wellapon, speed stick, nivea, kolestone, entre otros.



Sección Pastas, Cereales y Enlatados:

**TABLA Y GRÁFICO 2.11
PARTICIPACIÓN DE PROVEEDORES SECCIÓN PASTAS, CEREALES Y ENLATADOS**



Sección Pastas, Cereales Y Enlatados:	%
⊕ Multiproductos	5%
⊕ Facundo	8%
⊕ Distribuidores De Arroz	10%
⊕ Indaves	4%
⊕ Oro	3%
⊕ Paca	7%
⊕ Primavera	8%
⊕ Sumesa	4%
⊕ Oriental	2%
⊕ Mas Corona	6%
⊕ Quiero Mas	4%
⊕ Falinmesa libriado	6%
⊕ Real	3%
⊕ Van Camps	4%
⊕ Gustadina – PRONACA	5%
⊕ La Favorita	7%
⊕ El Cocinero	4%
⊕ Girasol	1%
⊕ Aleosol	1%
⊕ Productos Maggi	8%

Como se presenta en la gráfica y en la tabla, para dicha sección, no existe diferencias marcadas entre porcentaje de participación para la provisión de bienes a la entidad, debido a que la mayoría de estos productos son de gran aceptación en el mercado, así como de un rápido movimiento en el inventario del supermercado, entre los proveedores más destacados de esta sección es importante mencionar a:

Los distribuidores de arroz como mil uno, conejo, flor, entre otros con una participación en provisión del 10% como lo muestra en la tabla, enlatados Facundo, productos Maggi y Fideos Primavera con un porcentaje del 8% y Fideos Paca y La Fabril con Aceites la Favorita con el 7%



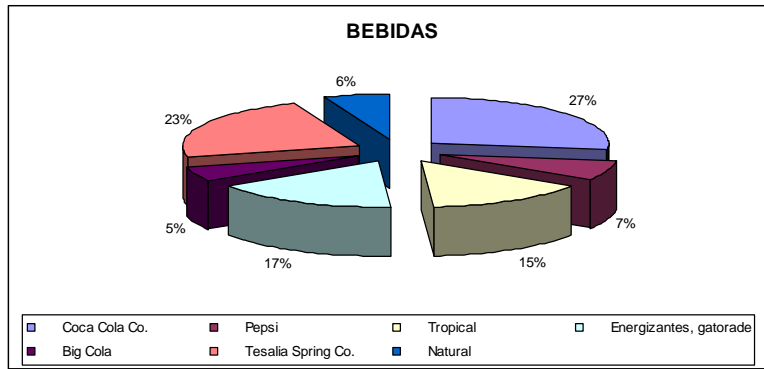
Sección Dulces y Bebidas:

Para analizar los proveedores de dulces y bebidas, se ha dividido en tres partes:

● **BEBIDAS:**

**TABLA Y GRÁFICO 2.12
PARTICIPACIÓN DE PROVEEDORES SECCIÓN BEBIDAS**

Sección Dulces Y Bebidas:	%
+ Coca Cola Co.	27%
+ Pepsi	7%
+ Tropical	15%
+ Energizantes, Gatorade	17%
+ Big Cola	5%
+ Tesalia Spring Co.	23%
+ Natural	6%



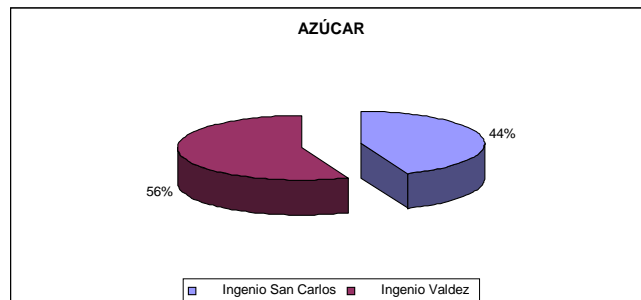
Los principales proveedores de bebidas, al igual que a nivel mundial constituyen: Coca Cola Co. Con un 27% de participación en la provisión de dicha sección como lo muestra en la tabla y en el gráfico, seguido por Tesalia Spring Co en la provisión de agua mineral y con un 23% de participación



● AZÚCAR:

**TABLA Y GRÁFICO 2.13
PARTICIPACIÓN DE PROVEEDORES SECCIÓN AZÚCAR**

⊕ Ingenio San Carlos	44%
⊕ Ingenio Valdez	56%



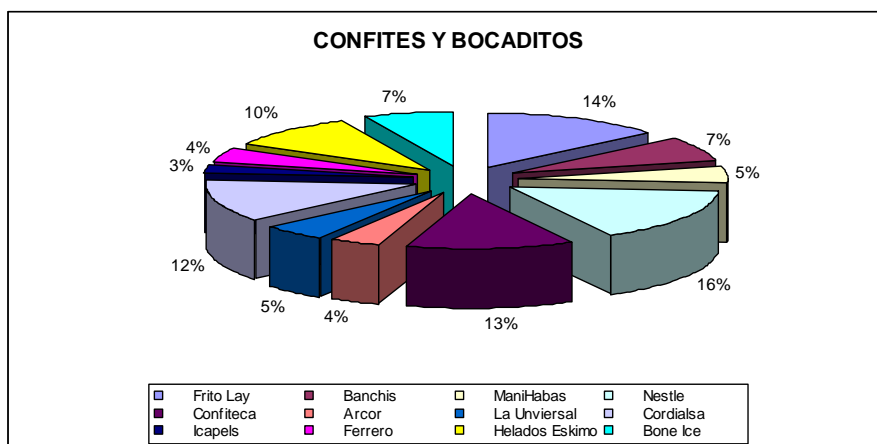
Los dos principales proveedores de azúcar son Ingenio San Carlos e Ingenio Valdez, siendo el segundo el que provee a la entidad en un mayor porcentaje como se muestra en la tabla y en la gráfica.

● BOCADITOS y CONFITES:

TABLA Y GRÁFICO 2.14

PARTICIPACIÓN DE PROVEEDORES SECCIÓN BOCADITOS Y CONFITES

⊕ Frito Lay	14%
⊕ Banchis	7%
⊕ ManiHabas	5%
⊕ Nestle	16%
⊕ Confiteca	13%
⊕ Arcor	4%
⊕ La Universal	5%
⊕ Cordialsa	12%
⊕ Icapels	3%
⊕ Ferrero	4%
⊕ Helados Eskimo	10%
⊕ Bone Ice	7%



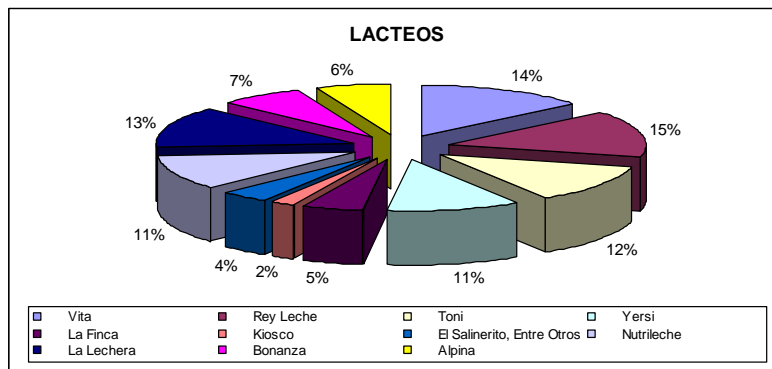
Entre los principales proveedores tenemos Nestle con productos como café, caramelos, chocolates, etc., presenta un porcentaje de participación en la provisión de la empresa del 16% como muestra la tabla, le sigue Frito Lay con la provisión de papas fritas, cueritos, chifles, tostitos, entre otros con un porcentaje del 14%, como se presenta en la tabla.

No podemos dejar de lado que el resto de proveedores que se muestran en la gráfica también tienen gran importancia aportando variedad y calidad en los productos que la entidad presenta a sus clientes



Sección de Lácteos:

**TABLA Y GRÁFICO 2.15
PARTICIPACIÓN DE PROVEEDORES SECCIÓN LÁCTEOS**



Sección Lácteos:	%
⊕ Vita	14%
⊕ Rey Leche	15%
⊕ Toni	12%
⊕ Yersi	11%
⊕ La Finca	11%
⊕ Kiosco	2%
⊕ El Salinerito	4%
⊕ Nutrileche	11%
⊕ La Lechera	13%
⊕ Bonanza	7%
⊕ Alpina	6%

Entre los principales proveedores de lácteos con los que cuenta la entidad tenemos:

Rey Leche que provee a la entidad de leche en diferentes presentaciones, desde funda hasta tetrapack por sabores con una participación del 15% como se muestra en la gráfica, a esta prestigiosa empresa le sigue Vita con una participación del 14%, también

cuenta con proveedores de quesos como es Yersi, Bonanza, Salinerito, La Finca, entre otros.

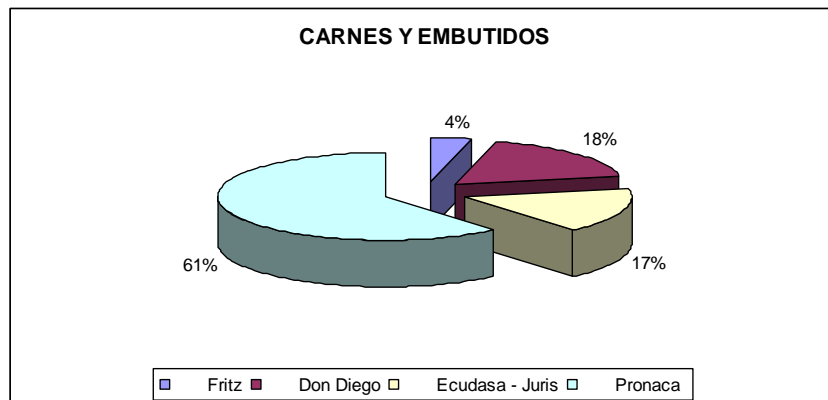


Sección Carnes y Embutidos:

TABLA Y GRÁFICO 2.16

PARTICIPACIÓN DE PROVEEDORES SECCIÓN CARNES Y EMBUTIDOS

Sección Carnes Y Embutidos:	%
⊕ Fritz	4%
⊕ Don Diego	18%
⊕ Ecuadasa – Juris	17%
⊕ Pronaca	61%



La principal empresa para la provisión de carnes y embutidos es indiscutiblemente PRONACA, con cada una de sus marcas como Mr. Pollo, Mr Chanco, embutidos, carnes precocidas, jamones, mortadelas, entre otras, con un porcentaje de participación del 61% con respecto al resto de proveedores como Fritz, Don Diego, y Ecuadasa, como se presenta en la gráfica.



2.2.2.3. COMPETENCIA

Los supermercados se encuentran en la rama de actividad del comercio que según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos representa el 43.6% de los hogares que tienen negocios se dedican a dicha rama, como se presenta en el gráfico siguiente, dicha preferencia por la rama del comercio se debe a las pocas barreras comerciales que existe en ella.

TABLA Y GRÁFICO 2.17
NEGOCIOS DE LOS HOGARES A NIVEL NACIONAL

NEGOCIOS DE LOS HOGARES A NIVEL NACIONAL Y POR ÁREA, SEGÚN RAMA DE ACTIVIDAD

OCTUBRE DE 1998 - SEPTIEMBRE DE 1999

RAMA DE ACTIVIDAD	NACIONAL	URBANO	RURAL
Manufactura	22,9%	21,6%	26,6%
Comercio	43,6%	44,9%	40,0%
Servicios	29,3%	31,7%	22,8%
Otros	4,1%	1,7%	10,7%

En términos generales, los negocios familiares se originan como una alternativa a la insuficiente demanda en el sector moderno de la economía.

La grafica y los cuadros, indican que la mayor parte de los negocios familiares se dedican a las actividades relacionados con el comercio y los servicios, con el afán y propósito de procurar reactivar los ingresos del hogar en tiempos cortos y tener respuesta a los efectos que ocasiona la crisis.



La competencia de SUPROVIT se la puede dividir de la siguiente manera:

TIENDAS DEL SECTOR

En el sector aledaño al supermercado se han identificado la existencia de tres tiendas en cuatro cuadras a la redonda, la cuales no representan una competencia potencial por su tamaño y variedad que ofrecen.

CADENAS DE SUPERMECADOS:

En la ciudad de Quito existen varias cadenas de supermercados, entre los más conocidos tenemos: Supermercados La Favorita (SLF), Importadora El Rosado (IER), Supermercados Santa María, Santa Isabel entre otros, de los mencionados, el que lidera el mercado es el primero ya que según una encuesta realizada acerca de predilección de supermercados para compras, en la ciudad de Quito, el 60% lo hace en SLF, en lo que respecta a niveles Bajo, Medio y Alto como se presenta en el siguiente cuadro.

TABLA 2.18
LUGAR DE COMPRAS DE VÍVERES Y COMIDA

Respuesta acerca de lugar donde encuestados en Quito y Guayaquil realizan las compras de víveres y comida

Tienda detallista	Guayaquil			Quito		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
SLF	11%	37%	41%	59%	59%	55%
IER	38%	40%	39%	14%	14%	2%
Mercados Varios*	48%	15%	14%	10%	10%	38%
Santa Isabel/Santa María	2%	6%	4%	15%	15%	3%

*Mercados varios incluye otras tiendas detallistas y mercados populares (OutVox 2003).

DEBATE 64 / Diario La Hora

Diario El Comercio cita cifras en el 2004 informa que el 30% del consumo total de los hogares del Ecuador pasa por supermercados y 40% por mercados populares y cerca de

un 25% en tiendas de barrio, ferias libres, bodegas y micro-mercados, pero los mercados populares han disminuido su demanda (Diario El Comercio 2004).

Supermercados La Favorita

Es una de las empresas más grandes en el país, considerada como la empresa no financiera del Ecuador más grande en ventas, estuvo presidiendo la lista de las 100 mejores empresas del Ecuador en la Revista Lideres 2006, además, se está expandiendo a ciudades más pequeñas y a estratos socio-económicos más bajos, especialmente con sus tiendas AKI.

Presenta uno de los más altos estándares para selección de sus proveedores para ofrecer a sus clientes excelentes productos.

Importadora El Rosado

Es la segunda cadena más importante en Ecuador, enfocado a las clases medias del país, fue considerada la décima segunda empresa más grande del Ecuador en el 2003 (Superintendencia de Compañías).

Tiene varias presentaciones entre las que podemos destacar:

- Mi Comisariato (supermercados)
- Hipermercados
- Comisariatos Jr. (tiendas más pequeñas, para ciudades más pequeñas y estratos socio-económicos más bajos especialmente)
- Mi Canasta (para niveles socio-económicos más bajos)

Mega Santa María

Formado por seis locales (cinco en Quito y uno en Ambato), ha crecido también en el mercado, especialmente en Quito, convirtiéndose en una de las principales cadenas en esa ciudad.

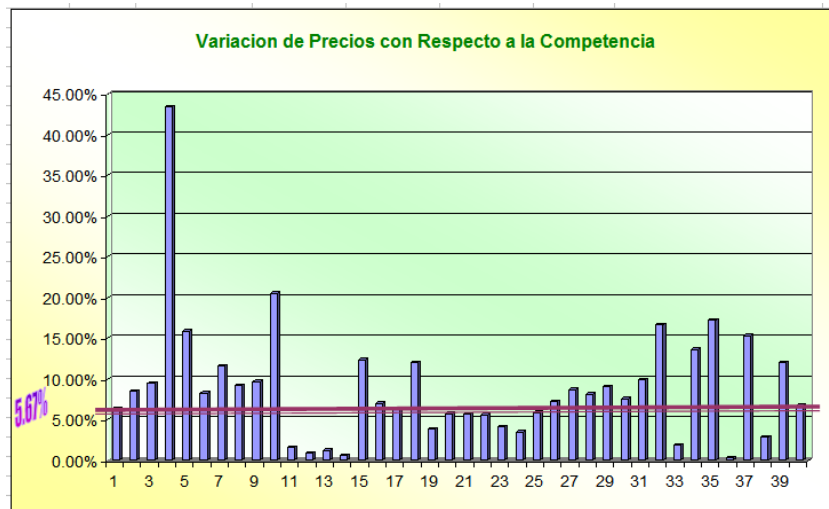
2.2.2.4. PRECIOS

Para realizar un análisis de precios de la entidad con la competencia se tomó una muestra de los principales productos de movimiento del inventario, luego procediendo a una investigación del valor de dichos productos en supermercados como La Favorita en su supertiendas Aki, Mi Comisariato y Supermercados Santa María, obteniendo los siguientes resultados:

TABLA Y GRÁFICO No.2.19
COMPARACIÓN DE PRECIOS MEDIANTE MUESTREO
(1 de Diciembre 2006)

PRODUCTOS	COSTO	utilidad %	precios a	aki	mi comisariato	santa maria	promedio p comp	diferencia valor	diferencia
jabon protex x 3	0.96	14.58%	1.10	1.03	1.02	1.04	1.03	0.07	6.36%
jabon dove	0.65	15.38%	0.75	0.68	0.68	0.70	0.69	0.06	8.44%
listerine 180 cc	1.52	15.13%	1.83	1.78	1.61	1.58	1.66	0.17	9.47%
pasta dental colgate triple accion	0.96	14.58%	1.12	0.62	0.63	0.65	0.63	0.49	43.45%
pasta dental colgate total	1.65	14.55%	1.87	1.54	1.59	1.59	1.57	0.30	15.86%
toallas higienicas nosotras plus tela	0.89	14.61%	1.70	1.68	1.55	1.45	1.56	0.14	8.24%
toallas higienicas nosotras tanga rapisec	1.37	15.33%	1.79	1.73	1.67	1.35	1.58	0.21	11.55%
protectores carefree x 100	3.06	15.03%	3.52	2.87	3.49	3.23	3.20	0.32	9.19%
lava 500 gr	0.80	15.00%	1.00	0.90	0.90	0.91	0.90	0.10	9.67%
cloro sachet	0.06	33.33%	0.13	0.10	0.10	0.11	0.10	0.03	20.51%
crema para peinar sedal	1.99	15.08%	2.55	2.50	2.50	2.53	2.51	0.04	1.57%
shampoo plus bella 1000gr	2.13	15.02%	2.00	1.97	1.98	2.00	1.98	0.02	0.83%
shampoo herbal esences	2.65	15.09%	3.05	2.89	3.00	3.15	3.01	0.04	1.20%
papel higienico familia familiar x 12	3.67	14.99%	4.22	4.19	4.20	4.20	4.20	0.02	0.55%
focos filphis 100w	0.30	16.67%	0.35	0.29	0.30	0.33	0.31	0.04	12.38%
fideo tallarin paca	0.43	13.95%	0.43	0.39	0.41	0.40	0.40	0.03	6.98%
fideo tallarin oriental 1 libra	0.66	15.15%	0.85	0.79	0.80	0.80	0.80	0.05	6.27%
fideo paca letras sopa	0.34	14.71%	0.39	0.35	0.35	0.33	0.34	0.05	11.97%
sopas maggui diversas clases	0.30	13.33%	0.35	0.34	0.33	0.34	0.34	0.01	3.81%
sopas pollo con fideos magi	0.30	6.67%	0.35	0.32	0.33	0.34	0.33	0.02	5.71%
crema hongos y esparragos magi	0.42	14.29%	0.53	0.48	0.50	0.52	0.50	0.03	5.66%
pasta tomate pequena magi	0.54	11.11%	0.60	0.56	0.55	0.59	0.57	0.03	5.56%
pasta de ajo el sابلر	0.79	15.19%	0.90	0.86	0.85	0.88	0.86	0.04	4.07%
mayonesa frasco magi grande	1.74	14.94%	2.00	1.93	1.92	1.94	1.93	0.07	3.50%
mostaza en frasco	0.72	11.11%	0.80	0.75	0.75	0.76	0.75	0.05	5.83%
comino ile	0.32	15.63%	0.37	0.32	0.35	0.36	0.34	0.03	7.21%
atun real en agua	0.61	14.75%	0.77	0.69	0.69	0.73	0.70	0.07	8.66%
atun real tinapa	0.39	15.38%	0.45	0.41	0.40	0.43	0.41	0.04	8.15%
salsa de tomate los andes pequena	0.80	15.00%	0.92	0.86	0.85	0.80	0.84	0.08	9.06%
sardina real tomate	0.74	14.86%	0.88	0.80	0.80	0.84	0.81	0.07	7.58%
duraznos gustadina	1.42	14.79%	1.62	1.40	1.50	1.48	1.46	0.16	9.88%
nescafe sobre	0.57	15.79%	0.62	0.52	0.50	0.53	0.52	0.10	16.67%
nescafe 200gr	3.78	17.72%	3.79	3.71	3.70	3.75	3.72	0.07	1.85%
nescafe 85gr	1.98	14.65%	2.10	1.83	1.79	1.82	1.81	0.29	13.65%
nescafe 50gr	1.22	14.75%	1.20	0.90	1.03	1.05	0.99	0.21	17.22%
mermelada facundo	1.03	14.56%	1.20	1.19	1.20	1.20	1.20	0.00	0.28%
mermelada gustadina	1.04	15.38%	1.20	1.01	1.01	1.03	1.02	0.18	15.28%
aceite 2 litros favorita	2.04	15.20%	2.35	2.28	2.27	2.30	2.28	0.07	2.84%
detergente deja 1 kg	2.60	15.00%	2.25	1.99	1.95	2.00	1.98	0.27	12.00%
quaker			0.55	0.52	0.49	0.53	0.51	0.04	6.67%
aceite 2 litros favorita	2.04	15.20%	2.35	2.28	2.27	2.30	2.28	0.07	2.84%
detergente deja 1 kg	2.60	15.00%	2.25	1.99	1.95	2.00	1.98	0.27	12.00%

VARIACIÓN DE PRECIOS CON RESPECTO A LA COMPETENCIA



Como se muestra en la tabla y en la gráfica, en promedio, los precios de SUPROVIT son 5.67% superiores a los de la competencia tanto por el tamaño de la empresa, así como la capacidad de negociación con los proveedores, entre los productos que se destacan por su alto precio con relación al mercado tenemos: colgate, los cuales se están adquiriendo a un costo de \$0.96 la pasta dental colgate triple acción, mientras la competencia la vende en sus locales a un promedio de \$0.63, lo que nos da un precio superior en un 43%.

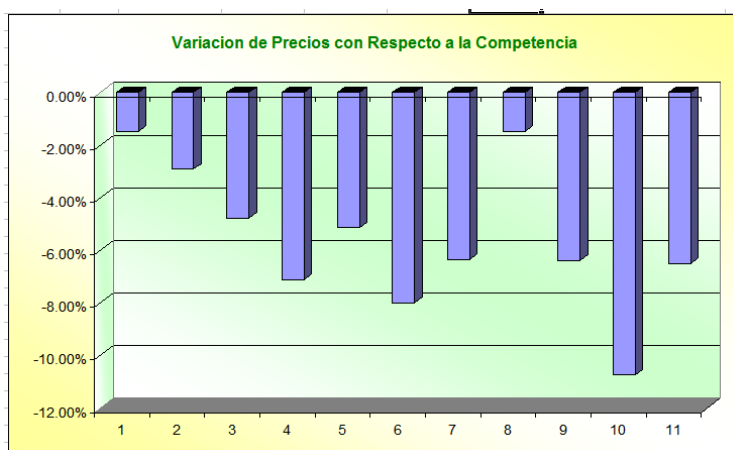
También es importante mencionar que los precios de cloro deben reverse en cuanto a la utilidad de los mismos, ya que como muestra la tabla, en el sachet de cloro se tiene una utilidad del 33.33%, haciendo que el precio sea superior al del mercado en un 20.5%.

Al igual como se presentan precios superiores a los del mercado, es importante dar a conocer que la entidad cuenta con productos cuyos precios son menores a los de la competencia como se muestra en la siguiente tabla y gráfica:

TABLA Y GRÁFICO No. 2.20
COMPARACIÓ DE PRECIOS POR MUESTREO II
1 DE DICIEMBRE 2006

PRODUCTOS	precios actu	aki	mi comisariato	santa maria	promedio p comp	diferencia valor	diferencia
caldo maggi x 8	0.45	0.46	0.45	0.46	0.46	-0.01	-1.48%
jabon dove x 3	1.95	2.09	1.93	2.00	2.01	-0.06	-2.91%
pasta dental close up	0.70	0.75	0.68	0.77	0.73	-0.03	-4.76%
toallas maternity x 10	0.75	0.73	0.80	0.88	0.80	-0.05	-7.11%
detergente fab 1 kl	1.88	1.99	1.95	1.99	1.98	-0.10	-5.14%
jabon ales verde	0.25	0.29	0.27	0.25	0.27	-0.02	-8.00%
lubriderm nutritiva	2.10	2.00	2.15	2.55	2.23	-0.13	-6.35%
ppel higienico scot x4	1.58	1.96	1.40	1.45	1.60	-0.02	-1.48%
atun van camps abre facil pequeno	0.68	0.73	0.70	0.74	0.72	-0.04	-6.37%
mermelada fruit bisig pequena	0.90	1.01	0.98	1.00	1.00	-0.10	-10.74%
aceite la favorita 2 litros	1.23	1.38	1.18	1.37	1.31	-0.08	-6.50%

VARIACIÓN DE PRECIOS CON RESPECTO A LA COMPETENCIA



Entre los productos de la muestra con los que la entidad cuenta con precios competitivos en el mercado podemos destacar: mermelada con un 10% menos al precio del mercado, seguido por el jabón Ales con un 8% menor, entre otros.

El contar con precios menores a los mercados se debe considerar y mantener la relación con los proveedores de dichos productos para de esta manera ser más competitivos.

Finalmente cabe destacar que la competencia de precios que existe en la actualidad es muy alta y cada vez mayor, por lo que es importante la elección de proveedores y calidad de productos, para hacer frente a tal guerra.

CAPÍTULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

FODA

FORTALEZAS

- ⊕ Ofrece a los habitantes del sector y sus alrededores productos de primera necesidad frescos, variados, de excelente calidad, así como de marcas conocidas y apreciadas en el mercado.
- ⊕ La entidad y sus administradores cuentan con una experiencia de 6 años en el mercado de comercialización de productos de primera necesidad
- ⊕ Cuenta con una infraestructura y servicios de calidad para la atención a sus clientes como son compras en carritos, así como 5 parqueaderos.
- ⊕ La entidad cuenta con una excelente distribución de los productos en el local, lo que le permite al cliente localizar los mismos de forma rápida y fácil.
- ⊕ La empresa cuenta con espacio suficiente para el almacenamiento del producto, el cual es de su propiedad, evitando el pago de arriendo por bodegaje.

OPORTUNIDADES

- ⊕ Un controlado crecimiento sostenido de precios hace que los pobladores de un país no pierdan el poder adquisitivo, por lo que se mantiene el consumo.
- ⊕ La estructura del gasto de los ecuatorianos esta orientada en primer lugar hacia la adquisición de productos de primera necesidad.
- ⊕ El crecimiento de la población del 13% anual permite que el mercado sea mucho mas grande, por lo que las necesidades de la misma en cuanto a productos de primera necesidad también aumentan
- ⊕ El alto índice de migración ha traído consigo el ingreso de remesas del exterior para la subsistencia de sus familias, las cuales las dedican principalmente al consumo.
- ⊕ La decreciente aceptación por los mercados populares trae consigo el crecimiento del mercado de supermercados.

- ⊕ La forma de vida de la población ecuatoriana ha cambiado con la incursión de la mujer en el campo laboral, así como una vida mucho mas acelerada y carente de tiempo, hace que nazcan nuevas necesidades en cuanto a servicio.

DEBILIDADES

- ⊕ Los empleados de la entidad no cuentan con el perfil profesional adecuado que le garantice el logro de los objetivos ni el crecimiento de la entidad.
- ⊕ La entidad no cuenta con la documentación que permita un control de los inventarios y movimiento de la bodega.
- ⊕ No cuenta con una selección adecuada de proveedores, trayendo consigo el incumplimiento de políticas establecidas en cuanto a precios y descuentos de proveedores.
- ⊕ El área contable presenta falencias como la falta de control del efectivo, no facturación, entre otras, que provoca el incumplimiento de la normativa legal, así como información financiera no confiable
- ⊕ La entidad no cuenta con un sistema contable integrado que facilite el trabajo y la obtención de información para la toma de decisiones.

AMENAZAS

- ⊕ El país vive una constante inestabilidad política y jurídica, impidiendo la inversión y crecimiento de las empresas nacionales.
- ⊕ Una gran brecha del 34% entre el sueldo y el costo de la canasta básica familiar hace que los salarios no incrementen el consumo de las personas y por tanto sus necesidades estén insatisfechas.
- ⊕ Una tasa de interés activa alta, trae consigo un alto costo del fondeo de las empresas, incrementando sus costos.
- ⊕ La competencia existente esta dada por grandes cadenas de supermercados que se encuentran posesionados en la mente de los clientes y cuentan con grandes inversiones y bajos costos.

3.1. MISIÓN

CONCEPTO: “Es la razón de ser de una organización, y considera a los clientes, las necesidades que se satisfacen y los productos y servicios que se ofertan”

Proveer de manera eficiente productos de consumo masivo de alta calidad, gran variedad y precios asequibles para satisfacer los requerimientos, necesidades y expectativas de los clientes con mejoramiento e innovación empleando día a día la responsabilidad, eficiencia y personalización en el servicio.

3.2. VISIÓN

Concepto: “Es un conjunto de valores y definición de un estado deseado ideal que se pretende alcanzar”⁽¹⁾

Ser en el 2010 un importante y prestigioso supermercado en la ciudad de Quito y sus alrededores, contando con una magnífica logística, proveedores de excelente calidad, así como con un servicio personalizado y a domicilio, tomando el pedido de sus clientes telefónicamente o vía Internet para proveer a los hogares de excelentes productos y facilitando las necesidades de tiempo de las amas de casa, de tal forma que permita posicionarnos en la mente de nuestros clientes mediante la satisfacción de sus necesidades en calidad, variedad, facilidad y precio.

3.3. OBJETIVOS

Concepto: “Resultado final a obtener o beneficios esperados”⁽¹⁾

- ✦ Satisfacer las necesidades de los clientes en cuanto en variedad, calidad, precio y servicio al prestar atención a domicilio ante un mundo en que el tiempo es uno de los recursos más importantes, especialmente para las amas de casa trabajadoras.

⁽¹⁾ MANUAL DEL PARTICIPANTE, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, Contraloría General del Estado, 2005

- ✦ Establecer un excelente plan de logística para de esta manera contar con los medios de transporte y cumplir con los horarios que los clientes establezcan para las entregas.
- ✦ Poseer un sistema eficiente de abastecimiento contando con proveedores de calidad y con entregas inmediatas que permitan contar con un surtido inventario de alta calidad y excelentes precios
- ✦ Poseer un excelente servicio de comunicación para que nuestros clientes puedan comunicarse con la entidad de forma fácil y eficiente para satisfacer sus necesidades con un excelente servicio y atención a tiempo

3.4. POLÍTICAS

Concepto: “Lineamientos de carácter general que contribuyen al logro de objetivos”

- ⊕ Las entregas de mercadería a los clientes se realizaran en la ciudad de Quito, Norte, Sur Centro y Valles aledaños
- ⊕ En caso de retraso con mas de 30 minutos al horario de entrega escogido por el cliente se realizara un 10% de descuento por la compra
- ⊕ Los empleados de la entidad deben atender al cliente con calidad, eficiencia, eficacia y amabilidad.
- ⊕ Cada uno de nuestros empleados deberá mantener capacitación de por lo menos 40 horas anuales, en el área de su competencia
- ⊕ Cada año los empleados recibirán una bonificación adicional basada en porcentaje de incremento de productividad, sin exceder una remuneración mensual

(1) MANUAL DEL PARTICIPANTE, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, Contraloría General del Estado, 2005

3.5. ESTRATÉGIAS

Concepto: conjunto de reglas que garantizan una decisión óptima, podemos decir que significa el como hacer o cumplir con los objetivos trazados

FO	FA
<p>El contar con una experiencia de 6 años en el mercado, permitirá captar la nueva demanda que nazca del abandono a los mercados populares al ofrecer a sus clientes precios asequibles y de excelente calidad.</p> <p>El contar con una excelente infraestructura, así como una bodega de gran capacidad servirán de herramientas para dotar a los clientes de servicios que se adapten a la nueva sociedad en su forma de vida.</p>	<p>Un estudio de mercado permitirá a la dirección determinar los servicios que los clientes requieren para de esta manera marcar una ventaja competitiva frente a las fuertes cadenas de supermercados.</p>
DO	DA
<p>Implementar un sistema de Control Interno permitirá a la entidad salvaguardar sus activos, poseer información confiable, así como cumplimiento con las leyes y normas, creando un marco propicio para el crecimiento y una toma de decisiones fundamentada en la realidad de la compañía</p>	<p>El contar con un sistema de informático integrado permitirá contar con información inmediata de la entidad de gran utilidad para la dirección y la toma de acciones correctivas y preventivas ante un mercado competitivo.</p> <p>Una adecuada selección de proveedores, así como el conocimiento del sector de la población que constituyen nuestros clientes permitirá ofrecer a nuestros clientes de diferentes estratos sociales productos a su preferencia con excelentes precios y calidad para disminuir su brecha de insatisfacción de necesidades básicas.</p>

3.6. PRINCIPIOS Y VALORES.

PRINCIPIOS:

- Ética y honestidad en todas las acciones realizadas por los miembros de la empresa, sean éstas dentro o fuera de la compañía.
- Servicio ágil, oportuno y eficiente, escuchando y aceptando las sugerencias y reclamos de nuestros clientes, pues ellos serán la razón de nuestra existencia en el mercado.
- Compromiso con la Calidad Total, para lo que se adoptará un sistema de mejoramiento continuo en todos los procesos que se ejecutan en la empresa.

- Compromiso con la organización, promoviendo el trabajo en equipo entre nuestros colaboradores y posibilitando la comunicación constructiva, oportuna y abierta entre todos los miembros, a fin de lograr una participación integral en el logro de los objetivos institucionales.

VALORES:

Concepto: “Una convicción permanente de que una forma específica de conducta o estado final de existencia se prefiere de manera personal o social ante una forma opuesta o contraria de conducta o condición final de existencia”⁽¹⁾

AMABILIDAD.- ser afectuoso con las demás personas, para poder prestar una excelente atención al cliente y crear un ambiente laboral satisfactorio.

RESPONSABILIDAD.- obligación de responder alguna acción, tener cuidado y atención en lo que se hace o se dice en cada una de las áreas de la organización

HONESTIDAD.- Ser razonable, justo, y honrado, compostura, decencia y moderación en la persona acciones y palabras

RESPETO.- consideración que se debe tener hacia socios, empleados, clientes y la sociedad en general

LEALTAD.- Cumplir con el compromiso con la sociedad, actuar con fidelidad y maximizar la satisfacción de socios, funcionarios y directivos

SINCERIDAD.- actuar y llevar en cada uno de las actividades dentro y fuera de la empresa con transparencia.

⁽¹⁾ MANUAL DEL PARTICIPANTE, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, Contraloría General del Estado, 2005

CAPÍTULO IV.-

4. METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO FINANCIERO POR EL MÉTODO MICIL

4.1. METODOLOGÍA MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO PARA LATINOAMÉRICA (MICIL)

Antecedentes:

“En una primera etapa, el marco integrado de control interno fue desarrollado por los requerimientos de los auditores externos, como base para determinar el grado de confiabilidad en las operaciones realizadas y las registradas, a partir de su evaluación.

Con el desarrollo de las funciones de control y auditoría profesional las organizaciones han llegado a crear y constituir las “**direcciones ejecutivas de auditoría interna**” (DEAI) de las entidades y empresas, cuya principal actividad está dirigida a la evaluación del control interno orientado hacia la evaluación de los riesgos respecto al eficiente uso de los recursos, el eficaz logro de los objetivos para los cuales se creó la entidad.

Las Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NEPAI) emitidas por el Instituto de Auditores Internos, (IIA de sus siglas del inglés) de los Estados Unidos de América, obligatorias para los profesionales a partir de enero del 2002, incluyen la definición del control interno tomada del Informe COSO y los cuatro objetivos del control interno de las entidades.

Los organismos profesionales de varios países industrializados han realizado estudios y trabajado en los modelos de control interno. El Informe COSO es el resultado de la investigación realizada en busca de una mayor disciplina y aplicación de los criterios que permitan asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Los resultados de la investigación demostraron el conocimiento adecuado y la aplicación satisfactoria de los principales criterios de control interno, en la administración de las grandes empresas.

No obstante, los casos que se conocen hoy públicamente, por los cuales se están definiendo normas más estrictas para establecer las responsabilidades por el manejo de las organizaciones y la generación de información de aquellas que cotizan sus acciones en las bolsas de valores, demuestran situaciones contrarias, pues los hechos indican que la información financiera se manipuló y maquilló por decisiones e instrucciones de los niveles superiores de las empresas.

Otros organismos profesionales de los países industrializados han definido su enfoque Sobre el control interno, basados en los criterios definidos en el Informe COSO, como los siguientes: Criterios de Control (COCO), del Instituto Canadiense de Contadores Certificados (CICA de las siglas del inglés); Cadbury del Instituto de Contadores del Reino Unido; King del Instituto de Contadores de Australia, entre los más difundidos.

En América Latina estamos conociendo e iniciando la aplicación del esquema y el método definido en el Informe COSO, introduciendo adaptaciones dirigidas a obtener una mejor comprensión y utilización de los instrumentos y herramientas que incluye el documento y el enfoque que se utilizaría en la evaluación, de tal manera que la administración conozca y esté informada de los criterios bajo los cuales debe rediseñar el marco integrado de control interno, los que serían utilizados en la evaluación.”(3)

4.2. ENFOQUE Y FILOSOFÍA DEL MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO PARA LATINOAMÉRICA (MICIL)

El Marco Integrado de Control Interno de Control Interno para Latinoamérica fundamenta su Filosofía en seis enfoques que son:

a) Conocimiento y Participación de todo el personal de la organización

La práctica de las diferentes actividades tanto de la empresa pública y privada se han enmarcado en actuaciones erróneas y de incumplimiento de las normas y leyes principalmente relacionadas con el control interno de las instituciones.

(3) MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO PARA LATINOAMERICA TAM, Casales & Associates, 2004

La falta de principios y valores en las entidades han hecho que los productos y servicios que se ofrecen a los consumidores presenten condiciones imperceptibles por ellos, que no los benefician, logrando inseguridad en la sociedad sobre lo que se adquiere.

En la actualidad es importante que cada uno de los miembros de la sociedad conozca la importancia y aplicación, así como el rol que cada uno desempeña para el cumplimiento de los objetivos personales, institucionales y sociales

Finalmente es importante destacar que el MICIL para que sea efectivo y logre un sistema de control interno eficiente requiere de la participación de todo el personal tanto de la institución como de la sociedad, ya que no se lograrían los resultados deseados si el encargado o responsable fuese únicamente un grupo de la misma

b) Limitaciones de control interno para organismos titulares e individuales

El informe COSO fue dirigido para crear un control interno integrado principalmente en las empresas que cuentan con un Consejo o Comité Directivo, el cual es el encargado de vigilar por el cumplimiento de los objetivos de la entidad, pero la experiencia y noticias de quiebra por mal manejo de grandes empresas deja en tela de duda la aplicación correcta y continua del control interno, aspectos similares se identifican tanto en el sector público y privado de los países en vías de desarrollo.

Por otro lado tenemos las empresas familiares en las que el accionista es el presidente de la junta y gerente a la vez, así como funcionarios públicos con gran autoridad que manejan una determinada entidad pública por designación del Presidente de la República, hacen que el ambiente de control sea limitado.

c) Aplicación del MICIL medianas y pequeñas organizaciones

Los conceptos del sistema de control interno fueron enfocados en primer lugar a las grandes empresas, pero estos también pueden ser adaptados a las pequeñas y medianas empresas considerando los factores del sistema y los criterios bajo los cuales será evaluada.

En lo relacionado a conducta ética y valores en las pequeñas y medianas empresas no se cuenta con un manual o un código por escrito, pero este es generalmente conocido por el gerente o dueño quien se encarga de hacerlo conocer a sus empleados para su oportuna aplicación, cuando se trata de este tipo de empresas “el control interno esta orientado a vigilar su patrimonio, proteger sus activos y tomar decisiones que afecten positivamente a sus operaciones”.

Finalmente para el diseño e implementación de control interno deberá ser justificado por los recursos y actividades desarrolladas por la entidad.

d) Normativa profesional relacionada con el MICIL

Entre la normativa profesional relacionada con el MICIL es importante destacar las siguientes normas y principios de contaduría publica como:

- ✦ Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, emitidos por el IFAC (Federación Internacional de Contadores)
- ✦ Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), emitidos por el IFAC
- ✦ De las anteriores se derivan las NEC o Normas Ecuatorianas de Contabilidad.

e) Diseño del MICIL

El MICIL establece los criterios para el sistema de control interno de una empresa, los cuales deben ser evaluados para iniciar su respectivo diseño.

Para difundirlo el resumen ejecutivo del MICIL deberá encontrarse a disposición de los ejecutivos de las empresas, así como un resumen claro y sencillo para el personal involucrado.

Para que el sistema de control interno sea efectivo en la entidad y se inicia en las principales actividades de la misma o aquellas que generan valor agregado, para contribuir al cumplimiento de metas y objetivos trazados.

Finalmente es importante mencionar que el sistema de control interno basado en el MICIL orienta el mismo hacia una integración de las principales actividades, con las de apoyo, accionistas, acreedores, organismos de control, competencia, clientes existentes, así como potenciales.

f) Auto evaluación del MICIL

La auto evaluación en las entidades es de gran importancia para un control constante, la misma es de plena responsabilidad de la administración en cuanto a su ejecución así como la elaboración de un informe disponible para la entidad y la auditoria externa.

Dicha evaluación puede realizarse en cualquier momento en se considere necesario para el control del cumplimiento de los objetivos de la entidad, y el método aplicado debe establecerse en un documento por escrito una vez diseñado el sistema de control interno respectivo

g) Evaluación independiente del MICIL

La evaluación independiente del MICIL es obligatoria dentro de las diferentes actividades de control, es realizada por la auditoria externa con el propósito de establecer riesgos de control y de auditoria de los estados financieros de una entidad.

En el caso de la auditoria interna es muy importante para determinar como se aplica el diseño del sistema de control interno tanto en los componentes como en cada una de las actividades de la entidad.

Dicha evaluación en el caso del MICIL se encuentra dirigida a las actividades específicas de la entidad, la cual esta “orientada a verificar los criterios diseñados y empleados en el manejo de los procesos a actividades importantes, considerando la clasificación del modelo genérico de organización que son las que generan valor agregado, de infraestructura, de gestión y las relacionadas con los procesos financieros”

4.3. CONCEPTOS MODERNOS DE CONTROL INTERNO

El crecimiento de las instituciones tanto públicas como privadas, ha creado la necesidad de establecer un excelente control interno, dar un marco favorable para el cumplimiento de los objetivos de la entidad, es así que de igual manera ha ido evolucionando los diferentes conceptos sobre el control interno entre los que tenemos:

a) Concepto de control interno integrado y su adaptación a las organizaciones

El informe COSO determina al control interno como “un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías:

- ✦ Eficiencia y eficacia de las operaciones
- ✦ Fiabilidad de la información financiera
- ✦ Salvaguarda de los recursos de la entidad
- ✦ Cumplimiento de las leyes y normas aplicables”

b) El Control Interno como un Proceso

El control interno se ha creado como una poyo o proceso integrado para la ejecución correcta y segura de las actividades de la entidad, para de esta manera hacer realidad los objetivos establecidos, debido al crecimiento y riesgo de las actividades de la misma, principalmente enfocado a las actividades sustantivas o aquellas que agregan valor en el giro del negocio.

La creación de un proceso de control interno conlleva en si un mejoramiento en los costos y tiempos de la entidad, respuestas inmediatas ante los riesgos; que aplicadas correctamente por los miembros de la entidad crea un proceso integrado de control y ejecución de objetivos.

Los controles se encuentran integrados a actividades de la entidad como: las que generan valor agregado, las de infraestructura que dan apoyo directo a las anteriores, las

de gestión institucional como finanzas y contabilidad, y aquellas de control y gestión financiera como son procesos de cuentas por cobrar, pagar, conciliaciones, entre otras.

c) El Control Interno es Diseñado y Ejecutado por Funcionarios y Servidores

El control interno no es únicamente procedimientos y normas establecidos y manuales de la entidad, es un proceso que debe ser cumplido dependiendo de la autoridad y responsabilidad por cada uno de los miembros de la entidad para que se logren los objetivos para los cuales fue diseñado.

El diseño, implementación y mantenimiento del sistema de control interno de la entidad depende de las personas que lo ejecutan dentro de la organización, siendo este el recurso más importante para el éxito tanto de la empresa pública como privada.

d) Aporta un Grado de Seguridad Razonable.

Un sistema de control interno proporciona a la junta de administración y a la dirección la seguridad razonable del cumplimiento de los objetivos de la entidad, ya que por sí solo no es la solución a los problemas de la entidad, sino una herramienta que debe ser aplicada por cada uno de los miembros de la entidad, razón por la cual se encuentra sometido a varias limitaciones como:

- ⊕ “Las decisiones del personal pueden ser erradas.
- ⊕ Pueden suceder fallas humanas
- ⊕ Los controles diseñados que pueden ser burlados por colusión entre dos o más personas que participan en el proceso de la operación.
- ⊕ La alta dirección puede eludir los controles internos en los casos que los estime conveniente para fines extraños o de interés personal.
- ⊕ La ausencia de información importante para la toma de decisiones. Sea por ocultamiento de la información o porque los resultados negativos hayan sido maquillados para presentar los resultados de la gestión financiera en forma satisfactoria.”

Para concluir el sistema de control interno es un proceso que enmarca todos y cada uno de los procesos de la cadena de valor de la entidad, es ejecutado por todo el personal de la misma en el grado de responsabilidad de autoridad a ellos entregados, además esta sometido a varias limitaciones como errores humanos, desbordamiento de la administración y colusión, pero en si da seguridad razonable para el cumplimiento de los objetivos de entidad, que incluyen salvaguarda de los activos de la entidad, cumplimiento de normas, seguridad de la información financiera y eficiencia y eficacia de las operaciones.

4.4. COMPONENTES Y FACTORES BÁSICOS DEL CONTROL INTERNO SEGÚN EL MÉTODO MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO (MICIL)

Para la aplicación del Marco Integrado de Control Interno MICIL se han considerado cinco factores importantes para su diseño, implementación y evaluación, así como la base para la construcción de la pirámide en la cual se representa el sistema de control; estos componentes son:

- ④ Ambiente de Control y Trabajo Institucional
- ④ Evaluación de Riesgos
- ④ Actividades de Control
- ④ Información y Comunicación
- ④ Supervisión.

4.4.1. ENTORNO O AMBIENTE DE CONTROL Y TRABAJO INSTITUCIONAL

El entorno o ambiente de control y trabajo institucional es considerado la base de la pirámide del sistema por su gran importancia, ya que es en este en que se basan las actividades y el cumplimiento de los objetivos, el Informe COSO, publicación de Díaz Santos Editores, 1997, establece que el entorno de control es el que “marca las pautas de comportamiento de una organización, y tiene una influencia directa en el nivel de

concientización del personal respecto al control. Constituye la base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura. Entre los factores que constituyen el entorno de control se encuentran la honradez, los valores éticos y la capacidad del personal, la filosofía de la dirección y su forma de actuar, la manera en que la dirección distribuye la autoridad y la responsabilidad y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados, así como la atención y orientación que proporciona el consejo de administración”

Este factor o componente del MICIL requiere de un manual o código de ética, pero sobre todo de un seguimiento al cumplimiento, que se logra mediante la comunicación continua con los empleados, a más de lo antes mencionado se requiere que la dirección proporcione las condiciones necesarias para que los empleados se sientan identificados con la empresa y su sistema de control interno.

El entorno o ambiente de control se encuentra dado por ley en la creación de la empresa pública y en el estatuto de la empresa privada, el conocimiento de la base legal y la estructura de las empresas dependiendo de su tipo y motivo de creación por parte de los empleados forma un ambiente favorable para la misma, por dichos aspectos deben ser difundidos para evitar desconocimiento y con ello no compromiso del personal

Los factores de este componente son:

- ② Integridad y Valores Éticos
- ② Estructura Organizativa
- ② Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida
- ② Competencia Profesional y Evaluación del Desempeño Individual
- ② Filosofía y Estilo de la Dirección
- ② Consejo de Administración y Comités
- ② Rendición de Cuentas y Transparencia

a) Integridad y Valores Éticos

El control interno de una entidad se basa en los valores éticos que sus miembros practican en los productos y servicios que ofrece la entidad, así como las políticas establecidas por la dirección.

La integridad y los valores éticos que practican los miembros son la base para un sistema de control interno eficiente, es así que contribuye al éxito de todos los componentes del sistema.

Finalmente la integridad y valores éticos radica en encontrar un equilibrio entre los intereses de la entidad, empleados, clientes, proveedores, dirección, entre otros, buscando un ganar – ganar, que cree un ambiente propicio para el trabajo

b) Estructura Organizativa

La estructura organizativa se encuentra dada mediante ley de creación de la entidad (ley o estatutos), en la que se establece su misión, su giro de negocio, sus actividades principales, entre otras, dando un marco para la planificación y control de la misma.

Los aspectos relevantes a tomarse en cuenta en la estructura organizativa de una empresa se encuentran en la responsabilidad y autoridad dadas, así como en las líneas de comunicación de la misma, debido a que esto permite un flujo de información en los diferentes niveles de la entidad, permitiendo tener un ambiente propicio para una toma de decisiones oportuna para el logro de los objetivos y con ello un eficiente marco de control interno.

Para una evaluación de la estructura organizativa es importante considerar indicadores como costo y desempeño para evitar una pesada organización sin resultados.

c) Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida

Es importante iniciar mencionando que la autoridad asignada a un funcionario o empleado es directamente proporcional a la responsabilidad asumida, es decir mientras mas autoridad este tenga, mayor será su responsabilidad.

La autoridad asignada a las diferentes unidad depende la participación o importancia con el producto dado al cliente, que permitirá mejorarlo mediante de la creatividad y conocimiento del personal con el giro del negocio y los clientes con los cuales se trata,

por otra parte promoverá el involucramiento del personal y su mayor capacitación por la responsabilidad que se asume el personal, mejorando el marco para el control interno.

d) Administración del Recurso Humano.

El ambiente de control interno se fortalece un una excelente administración del recurso humano que la entidad posee, ya que este es el más importante dentro de la misma.

Una buena administración del recurso humana inicia con una determinación del personal requerido y su perfil profesional, así como la integridad y comportamiento ético para las funciones a desempeñarse.

La administración del recurso humano debe llevar eficientes procesos de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, capacitación, evaluación, y estímulos.

e) Competencia Profesional y Evaluación del Desempeño Individual

La competencia profesional para el desempeño de un puesto de trabajo en una empresa es de suma importancia para garantizar resultados, así como evitar errores por desconocimiento, los encargados de determinar los requerimientos o características del personal para una determinada área es recursos humanos y el área solicitante, para tener un conocimiento global para la selección del personal.

Por otra parte la competencia profesional debe ir acorde al nivel de supervisión del puesto, es decir mientras menor supervisión requiera o mayor número de empleados tenga a su cargo, la competencia que requiere deberá ser más exigente.

Así como la competencia la evaluación del desempeño individual de los empleados debe ser constante y objetiva, lo cual se lo puede obtener con un estudio a tres niveles del empleado, así como una guía para la capacitación del empleado que desempeña el puesto.

f) Filosofía y Estilo de la Dirección

Consiste en como la Dirección administra la organización y evalúa el riesgo que corre la misma.

La eficacia y eficiencia de una empresa en el desarrollo de sus actividades y el logro de sus objetivos se puede reflejar o medir en el crecimiento de la misma, así como el grado de confianza que sus clientes tienen en ella.

La filosofía empresarial se encuentra fundamentada en las políticas escritas de la misma que le permiten hacer frente y manejar los riesgos para sobrellevarlos con éxito, por otra parte ayudan a la dirección a establecer indicadores de gestión y parámetros de medición de los mismos sobre los cuales se debe desarrollar las actividades de la entidad.

g) Consejo de Administración y Comités

El Consejo de Administración conformado por la junta directiva, directorio o comité son los representantes de los propietarios de una empresa, conformados con el fin de fortalecer la gestión empresarial, son los encargados de la emisión de las políticas empresariales para el logro de los objetivos institucionales, la existencia del mismo aporta a la administración adecuada de los recursos de la empresa (humano, material, tecnológico y de información).

Se puede considerar de suma importancia la aplicación de las normas ISO como un parámetro importante de dirección y evaluación de la calidad de desarrollo de la entidad y por ende del consejo de administración y gestión que desarrolla el mismo.

En cuanto a los comités es importante mencionar la importancia que ha llegado a tener el denominado comité de auditoría, el cual debe estar conformado por siete miembros: cinco internos (Presidente, Subdirector General, Asesor Jurídico y un Subdirector o sus suplente) y dos externos (un profesional superior especializado en auditoría y un profesional especializado en auditoría e investigación).

h) Rendición de Cuentas y Transparencia

La integridad y valores éticos de la entidad, junto con la información y comunicación permitirán rendir cuentas a los inversionistas, organismos de control, empleados, clientes, acreedores y proveedores, así como una plena transparencia en la información y actividades presentadas a los mismos, dando una excelente imagen y credibilidad ante terceros.




El responsable directo de la rendición de cuentas y transparencia es la dirección de la entidad, pero además son solidariamente responsable el consejo de administración y la auditoría interna que vela por la mantención del sistema de control interno, mientras que el atributo adicional está dado por la auditoría externa realizada a los estados financieros, quienes deben presentar públicamente el informe de la misma.

4.4.2. EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS PARA OBTENER OBJETIVOS

Todas y cada una de las actividades de la entidad se encuentran sometidas a riesgos dependiendo de su importancia y complejidad, por lo que denota que las entidades están expuestas a riesgos tanto internos como externo que deben ser evaluados, para ello es importante el establecimiento de objetivos para la identificación de factores que pueden impedir el cumplimiento de los mismos.

Los riesgos a los cuales se encuentran expuestas las entidades pueden impedir la eficiencia y eficacia de sus operaciones, solidez financiera, su imagen ante inversionistas, acreedores, etc., por lo que la dirección superior de la entidad debe determinar el nivel de riesgo tolerable para la misma y sus actividades y de esta manera mantener un control sobre los riesgos y evitar sobrepasar los estándares establecidos.

Los factores del componente de evaluación de los riesgos para el logro de los objetivos se encuentran:

-  Objetivos de las organizaciones
-  Riesgos potenciales para la organización
-  Gestiones dirigidas al cambio

a) Objetivos de las Organizaciones

Los objetivos del sistema de control interno son:

- ✦ Eficiencia y Efectividad de la operaciones de la organización
- ✦ Confiabilidad de la información financiera y de operativa producida
- ✦ Protección de los activos de la organización
- ✦ Cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y contractuales.

Los objetivos de la empresa se enmarcan en base a los anteriores, así tenemos:

Objetivos de Generación de Información Financiera y Operativa: estos objetivos están enmarcados en parámetros profesionales dependiendo del giro del negocio, así como de las exigencias de las instituciones financieras y normas contables, el responsable de la confiabilidad y presentación de la información financiera es la dirección superior que debe cumplir con las siguientes aseveraciones:

- **Existencia y efectividad:** Que los informes representen a la realidad vivida por la entidad
- **Totalidad o Integridad:** Que los informes incluyan todas y cada una de las transacciones realizadas en un período
- **Derechos y Obligaciones:** Todos lo derechos y obligaciones se encuentren incluidos.
- **Valoración o Asignación:** Que los valores registrados sean de acuerdo a métodos adoptados y disposiciones legales establecida, además se encuentren documentados y respaldados.
- **Presentación y Desglose:** Que la información presentada sea debidamente agrupada, clasificada y descrita.

Objetivos de Salvaguarda de los Recursos: Los objetivos y políticas establecidas y difundidas por la dirección hacia los empleados relacionados con la adquisición, custodia, contratación, manejo y utilización de los recursos de la entidad.

Objetivos de Cumplimiento Legal: Son aquellos objetivos que se relacionan al cumplimiento de las disposiciones legales vigentes para no infringirlas, ni ser sancionados

b) Riesgos Potenciales para la Organización

Los potenciales riesgos a los cuales debe hacer frente una entidad son de dos tipos: internos que son aquellos que provienen del mismo giro del negocio, así como la complejidad y frecuencia de las operaciones realizadas, por otra parte tenemos los riesgos externos que son aquellos que provienen del entorno de la entidad, aquellos que los administradores no pueden tener un control.

Entre los riesgos internos podemos tener:









- ✦ Daños en los sistemas informáticos
- ✦ Calidad del personal y métodos de capacitación y motivación
- ✦ Cambios en la autoridad y responsabilidad de los funcionarios
- ✦ Naturaleza y complejidad de las operaciones
- ✦ Consejo de administración y comité de auditoría débil.

Entre los riesgos externos podemos tener:

- ✦ Avances tecnológicos
- ✦ Expectativas cambiantes de usuarios
- ✦ Desastres naturales
- ✦ Cambios políticos y económicos.

c) Gestiones Dirigidas al Cambio

Los cambios que puede sufrir la entidad hace que requiera de un sistema de control interno flexible y que se adapte a los mismos, entre los cambios que se pueden dar tenemos:

-  Cambios en el entorno operacional
-  Nuevo personal
-  Sistemas de Información modernizados
-  Rápido crecimiento organizacional
-  Tecnologías modernas
-  Nuevos servicios y actividades
-  Reestructuraciones internas
-  Actividades en el extranjero

4.4.3. ACTIVIDADES DE CONTROL PARA MINIMIZAR RIESGOS

Constituyen las actividades y políticas establecidas por la dirección para llevar un control sobre los procesos que lleva la entidad especialmente sobre los que generan valor para de esta manera hacer frente a los diferentes riesgos tanto internos como externos a los que se debe enfrentar para el cumplimiento de los objetivos.

Se pueden destacar las siguientes actividades de control:



Repetición: mediante ella se valida aplicación de de actividades y controles.








Validación: permite verificar la autorización y legalidad de la transacción.

Aseguramiento: aplicación de controles para minimizar los riesgos.

Especialización Funcional: dirigida a la separación de funciones, supervisión y auditoría interna.

Los factores de este componente son:

-  Análisis de la dirección
-  Proceso de la información

-  Indicadores de rendimiento
-  Disposiciones legales puntuales
-  Criterios técnicos de control interno
-  Estándares específicos
-  Información generada
-  Rendimientos esperados
-  Otros criterios de control

a) Análisis de la Dirección:

Los objetivos estratégicos de las organizaciones se deben analizar de forma continua y periódica para permitir la mejora continua de los procesos tanto de servicios como de producción de la entidad.

El responsable del análisis de la información y seguimiento a diferentes acciones y procesos es la dirección superior, entre dicho análisis es importante destacar aquellas que tienen que ver ampliaciones de la entidad, incursión en negociaciones de riesgo, entre otras.

b) Proceso de la Información:

El proceso de la información de una entidad se encuentra amparado en la colaboración de todos los niveles de la entidad, con el fin de lograr que esta sea oportuna y veraz.

La información deberá encontrarse de forma oportuna en los niveles de toma de decisiones para que se puedan tomar decisiones inmediatas ante los cambios o riesgos a los que se enfrentan, es por ello que el proceso de información es aquel que alerta inmediatamente de lo que sucede en la entidad.

El diseño y las políticas del proceso de información se encuentran dadas por la dirección y sustentadas en su personal para la aplicación, es importante mencionar que los empleados que conocen a fondo el funcionamiento de determinado proceso y encuentran anomalías en el mismo deberán informar informalmente a la dirección para la solución inmediata del problema.

c) Indicadores de rendimiento:

Los indicadores de rendimiento deben ser establecidos en base a estudios y experiencias de los procesos de la entidad, en especial de aquellos que generan valor a la misma, lo mismo que se los obtendrá de los informes de operaciones y financieros reales, lo que la dirección puede tomar decisiones para acciones correctivas y preventivas que permitan el logro de los objetivos de la entidad.

d) Disposiciones Legales Puntuales:

Las disposiciones Legales Puntuales nacen de las leyes emitidas por el estado y los organismos de control de la entidad, así como del propio estatuto de constitución, el cumplimiento de los mismos nunca debe ser perdido de vista, debido a que determinan o delimitan el giro del negocio.

e) Criterios Técnicos de Control Interno:

Los criterios técnicos de control interno se encuentran dados en los niveles de componentes, factores y actividades detallados en el marco de control, el responsable de dar cumplimiento a los mismos es el comité de auditoría interna de la entidad.

Entre varios criterios técnicos de control interno tenemos: soluciones tomadas en reuniones con el personal, conciliaciones bancarias y confirmación de saldos que se maneja.

f) Estándares Específicos:

Los informes operativos y de rendimiento que se elaboran en la empresa para disposición de la dirección deben ser detallados, claros y precisos; mientras que los informes financieros deben tener cifras comparativas de por lo menos dos períodos y notas aclaratorias a los mismos.

Los estándares específicos también deben ser diseñados y velar por el cumplimiento en las actividades que generan valor para la entidad.

g) Información Generada:

El análisis de la información histórica con que cuenta la entidad mediante la elaboración de presupuestos de operaciones, proyección de resultados esperados, así como indicadores externos de la industria, permitirá evaluar la situación real de la empresa en si misma y con respecto al mercado.

h) Rendimientos Esperados:

Se basa en el análisis de los resultados obtenidos los últimos períodos por parte de la empresa, añadiendo a los mismos los cambios económicos, políticos, jurídicos y sociales de la realidad del país, con el fin de establecer si se han cumplido con los rendimientos esperados por parte de la dirección, así también como dar confianza a los accionistas sobre la gestión realizada para valorar de mejor forma las acciones de la entidad.

i) Otros Criterios de Control:

Son todos aquellos mecanismos que ayudan al cumplimiento de los objetivos trazados, a los cuales se les debe dar un respectivo seguimiento para la toma de decisiones inmediatas y oportunas.

4.4.4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN PARA FOMENTAR LA TRANSPARENCIA.

La información y comunicación es el componente dinámico del Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica, así como para otros métodos como el COSO, debido a la ubicación que mantiene en la pirámide, comunicando la base o el ambiente de control y trabajo con la supervisión que se encuentra en la cima, pasando por la evaluación de riesgos y actividades de control.

Este componente ayuda a la dirección en el control de las operaciones de la entidad ya que diseña y genera informes para recoger y comunicar la información que tiene que ver con las operaciones de las principales actividades que generan valor, información financiera en los respectivos estados financieros, así como declaraciones y pago de impuestos y obligaciones en lo referente al cumplimiento de disposiciones legales.

Los informes expuestos anteriormente deben cumplir con varios caracteres para que sean de calidad y contribuyan a una gestión eficaz, entre los que tenemos:

- ✦ Deben contener la cantidad suficiente de información para la toma de decisiones
- ✦ Deben estar disponibles en tiempo oportuno
- ✦ Deben contener datos actualizados
- ✦ Deben contener datos correctos
- ✦ Deben ser obtenidos fácilmente por el personal autorizado

La comunicación es otro punto muy importante dentro de este componente, ya que debe ser eficaz y amplia, que permita que los datos y la información circulen de manera clara en varias direcciones ascendente, descendente, transversal, horizontal, etc., para que la información sea oportuna.

La generación de información es de suma importancia para el marco integrado de control interno, siempre y cuando ésta sea relevante, operacional, administrativa, financiera e histórica.

Los factores de este componente son:

- Ⓜ Información en Todos los Niveles
- Ⓜ Datos Fundamentales en los Estados Financieros
- Ⓜ Herramienta para la Supervisión
- Ⓜ Información Adicional y detallada
- Ⓜ Comunicación de los Objetivos de la Organización

a) Información en Todos los Niveles

La información generada de las operaciones que generan valor a la empresa debe ser conocida por la dirección para luego ser difundida para el resto del personal, de esta manera se obtendrá mayor compromiso de parte de los empleados al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

La información que se presenta a la dirección superior debe cumplir con los requisitos necesarios para la identificación de riesgos y toma de decisiones oportunas

La documentación debe ser recibida, analizada y aprobada por la dirección de cada área, como un requerimiento importante para un marco integrado de control interno

b) Datos Fundamentales en los Estados Financieros

Los estados financieros constituyen el elemento principal para informar y comunicar sobre la situación de la entidad, debido a que es el medio más conocido y divulgado.

Dichos estados se preparan de forma mensual, trimestre, semestral y anual, estos últimos requieren del cumplimiento de normas técnicas que lo hacen completo, así como basándose en afirmaciones implícitas de las que se responsabiliza la administración, por lo que incluye las firmas de responsabilidad de los principales funcionarios, así como fechas de elaboración y notas aclaratorias en las cuales se señalan políticas, métodos de registro, e información relevante o de interés para los usuarios, entre otras.

c) Herramienta para la Supervisión

La información es una herramienta muy importante para la supervisión ya que busca explicar las funciones y actividades en los diferentes niveles de la entidad, además esta copia datos para procesarlos y establecer el nivel de satisfacción de los clientes tanto internos como externos, para de esta manera llegar a determinar problemas en el producto o servicio para darle un correctivo inmediato, así como determinar acciones que pueden ser mejoradas para evitar insatisfacción e incumplimiento.



d) Información Adicional y Detallada

La información adicional y detallada se obtiene a través de la aplicación de técnicas estadísticas previamente establecidas, y se la utiliza para el enriquecimiento de los informes de gerencia, en los cuales se detalla el desenvolvimiento de los procesos y actividades de la entidad como son número de clientes, promedio ventas diarias, mensuales, anuales, rotación de inventario, productos más vendidos, preferencias de clientes, entre otras que deben realizarse de forma detallada para dar importante material para la toma de decisiones de la dirección.

e) Comunicación de los objetivos de la organización

La comunicación en general tanto de los objetivos como de la operación de la entidad es de suma importancia para la entidad, siempre y cuando esta cumpla con las condiciones en este capítulo mencionadas.

La comunicación puede ser:

-  Comunicación Interna
-  Comunicación Externa

Comunicación Interna: Es importante el conocimiento de las actividades que desarrolla cada uno de los miembros de la entidad, lo que facilita que la comunicación sobre las tareas y actividades que se llevan a cabo entre los colaboradores y los altos funcionarios sobre inquietudes que se presentan.

La comunicación continua entre la dirección y el consejo de administración permite una información sobre la rentabilidad, riesgos y desarrollo de la empresa, para que se creen planes de contingencia y se lleve una supervisión a la solución de problemas.

Comunicación Externa: La comunicación externa es indispensable para el crecimiento de la entidad ya que le permite dar respuesta oportuna ante los cambios y exigencias del macro ambiente que le rodea.

Entre los terceros que debe mantener una comunicación abierta tenemos clientes, accionistas, proveedores, competidores, organismos de control y otros acreedores como instituciones financieras.




Cabe destacar la comunicación con los accionistas y los organismos de control ya que deben dar a conocer la real situación de la entidad en cuanto a sus actividades y riesgos.

4.4.5. SUPERVISIÓN INTERNA CONTINUA Y EXTERNA PERIÓDICA

La supervisión interna continua y externa periódica tiene que ver con la supervisión del sistema de control interno para determinar su rendimiento, el mismo que debe realizarse de manera continua y a toda la entidad.

En cuanto a la supervisión interna continua podemos decir que comprenden todos aquellos controles que mantiene la dirección y los que mantiene el personal en su desempeño diario, se lo aplica principalmente a las actividades que generan valor agregado de infraestructura, gestión y procesos financieros. Las deficiencias detectadas en el sistema analizado deben ser comunicadas de forma inmediata a la dirección y al consejo administrativo de dicha evaluación.

Los factores de este componente son:

-  Monitoreo Continuo por la Administración.
-  Seguimiento Interno
-  Evaluaciones Externas.

a) Monitoreo Continuo por la Administración.

Consiste en la aplicación de comparaciones, autorizaciones, conciliaciones, impartir cursos de capacitación, sesiones de planificación y otras reuniones que permitan determinar la marcha del sistema de control interno de la empresa.

b) Seguimiento Interno

El seguimiento interno del sistema de control interno se encuentra a cargo de la Dirección Ejecutiva de Auditoría Interna y los mismos deberán ser realizados dependiendo del riesgo de cada una de las actividades de la entidad, por otra parte se puede tomar de base los componentes del Marco de Control Interno.

c) Evaluaciones Externas

Las evaluaciones externas se encuentran efectuadas por las entidades de auditoría interna contratadas por las empresas para expresar su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros, de esta manera se ayuda a determinar los procedimientos que han sido mal aplicados en las diferentes actividades, así como ofrecer medidas correctivas para el normal desenvolvimiento del negocio.

4.5. LIMITACIONES, RESPONSABILIDAD Y LOS CONTROLES SUAVES

Es importante considerar que el Marco Integrado de Control Interno en cuanto al cumplimiento de sus objetivos se encuentra limitado, es así que se consideran:

a) Juicio Individual del Personal

Todas y cada una de las decisiones que se toman en la entidad dependen del juicio individual del personal, cuando el empleado toma una decisión con una falta de criterio imposibilita que la organización sea eficiente, viéndose además afectados el cumplimiento de los objetivos establecidos por el Sistema de Control Interno.

b) Funcionamiento Errado de los Controles

El funcionamiento errado de controles a pesar de que estos hayan sido diseñados adecuadamente se puede dar por falta de interés, cansancio o no comprensión de los mismos por parte de los empleados.

Es por lo antes mencionado que el personal debe estar involucrado con el sistema de control interno de la entidad.

c) Omisión de los Controles por la Dirección

Los intereses personales que mantiene la Dirección de una entidad puede ocasionar que los mismos no observen el cumplimiento de los controles internos y además ocasionen problemas financieros, económicos, y legales a las organizaciones.

d) Colusión del Personal

La colusión del personal es cuando existe complicidad entre dos o más miembros de la entidad que buscan provocar fallos intencionales en el marco integrado de control interno, es así que pueden organizarse y para cometer y encubrir un acto que puede distorsionar los datos financieros, así como la información de la organización, causando el incumplimiento de los objetivos de la entidad y su sistema de control interno.

e) Relación del Costo del Control Comparada con los Beneficios

La implementación de controles en una empresa debe estar de acuerdo al tamaño de la misma para no incurrir en costos excesivos llevar a un fracaso en lugar del desarrollo de la entidad, es por ello que se debe realizar un análisis costo beneficio, lo que permitirá el logro de los objetivos esperados.

4.6. RESPONSABLES POR EL DISEÑO Y APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL MICIL

La responsabilidad de la aplicación del Marco Integrado de Control Interno es de todos los miembros de la entidad, sin excepción, entre los que podemos destacar:

Dirección Superior: su responsabilidad es el diseño, implantación y mantenimiento del control interno en la empresa.

Directores Intermedios: ejerce los controles internos en el ámbito de funciones y unidades debido a la responsabilidad y autoridad que se les ha sido asignada.

Consejo de Administración: revisa el funcionamiento del control interno el cumplimiento periódico de los objetivos de la institución.

Comité de Auditoría y Dirección Ejecutiva de Auditoría Interna: evalúa continuamente el funcionamiento del control interno de las principales áreas de riesgo, así como de informar de forma oportuna los resultados al Comité.

4.7. COMO APLICAR Y EVALUAR LOS CONTROLES SUAVES

Los controles suaves con aquellas acciones realizadas por el personal en el diario desarrollo de sus actividades, estos permiten generar recordaciones para las actividades en caso de que existiesen inconvenientes al aplicarlos, por lo que la aplicación y evaluación de estos controles es de suma importancia para la calidad de los servicios y productos que ofrece la empresa.

Entre los aspectos que debe evaluar tenemos:

Integridad y Valores Éticos: incluye los dispositivos relacionados al estatuto de creación, las leyes y los reglamentos, pero sobre todo la ejecución de las operaciones y la actuación del personal de la institución.

Estructura Organizativa: constituye la base de los criterios establecidos en el estatuto y definida en un Manual de Organización y Funciones del Organismo, dentro del cual es importante el establecimiento de los niveles jerárquicos así como la delegación de las principales funciones, autoridad, relaciones y responsabilidades.

Autoridad Asignada y Responsabilidades asumidas: son importantes y el fundamento para las relaciones entre los principales funcionarios y el organismo que los contrata, debe estar contenido en el Manual de Funciones.

Administración del Principal Recurso de las Organizaciones, su Personal: la organización debe preparar un documento formal que establezca los criterios fundamentales para la administración de su capital humano, incluyendo todas las fases del proceso a partir del reclutamiento y llegando hasta la evaluación del desempeño individual y la productividad alcanzada.

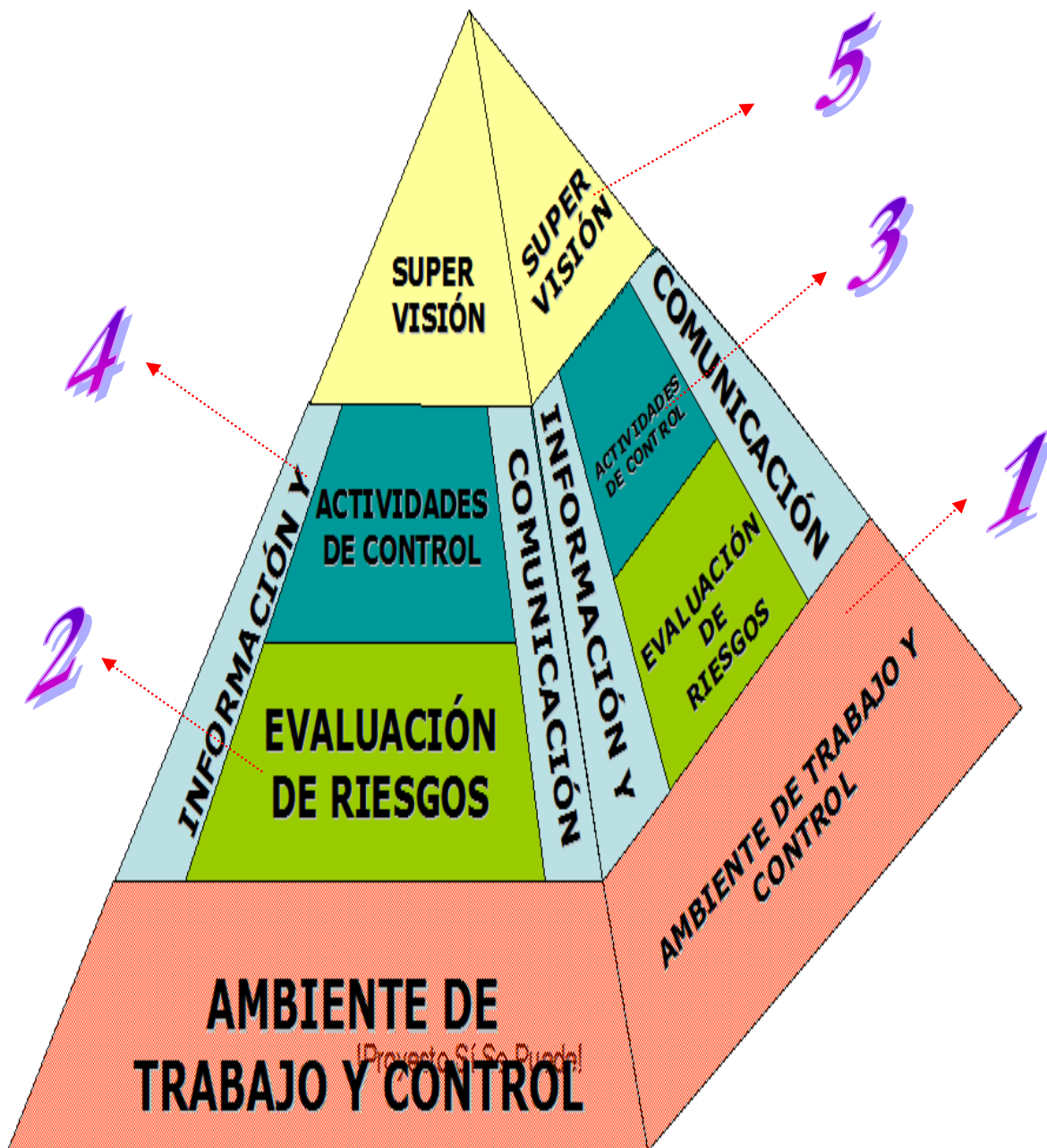
Competencia Profesional del Personal de la Organización: La competencia a nivel profesional nace de una administración eficiente del recurso humano, adicionada con la especialización en la superación individual, lo cual involucra que el personal debe ser periódicamente evaluado, tomando en cuenta el desarrollo de las actividades que éste realiza, para lograr el cumplimiento de los objetivos de la entidad, dicha evolución genera en la empresa valores positivos y mejores niveles de rendimiento por parte de los empleados.

Filosofía de la Dirección y Estilo de Gestión: se relaciona con la manera en que la empresa es administrada, incluye el tipo de riesgo que se acepta al generar cambios internos o externos que afectan de manera directa o indirecta al normal funcionamiento de la empresa.

Junta o Consejo Directivo de la Empresa: se debe orientar a la gerencia mediante políticas al cumplimiento de los objetivos de la entidad, considerando toda la información generada periódicamente en los niveles operativos y de apoyo.

Rendición de Cuentas: es responsabilidad de los funcionarios y empleados de una organización el informar sobre la utilización de los recursos disponibles para el ejercicio de sus funciones, y de los resultados obtenidos basados en una planificación

4.8. GRÁFICO DE LA PIRÁMIDE DEL MICIL Y LOS FACTORES POR COMPONENTES



1

- 1. Integridad y Valores Éticos.**
- 2. Estructura Organizativa**
- 3. Autoridad Asignada y Responsabilidad**
- 4. Administración de los Recursos Humanos**
- 5. Competencia Profesional y Evaluación del Desempeño Individual**
- 6. Filosofía y Estilo de Gestión de la Dirección**
- 7. El Consejo de Administración y los Comités**
- 8. Rendición de Cuentas y Transparencia.**

2

- 1. Objetivos de la Organización.**
- 2. Riesgo Potencial para la Organización**
- 3. Gestiones Dirigidas al Cambio**

3

- 1. Análisis de la Dirección**
- 2. Proceso de la Información**
- 3. Indicadores de Rendimiento**
- 4. Disposiciones Legales Puntuales**
- 5. Criterios Técnicos de Control Interno**
- 6. Estándares Específicos**
- 7. Información Generada**
- 8. Rendimientos Esperados**
- 9. Otros Criterios de Control**

4

- 1. Información en Todos los Niveles**
- 2. Datos Fundamentales en los Estados Financieros**
- 3. Herramientas para la Supervisión**
- 4. Información Adicional y Detallada**
- 5. Comunicación de los Objetivos de la Organización.**

5

- 1. Monitoreo Continuo por la Administración**
- 2. Seguimiento Interno**
- 3. Evaluación Externa**

4.9. HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN

Las herramientas de evaluación son todos aquellos métodos y técnicas que ayudan al auditor a evaluar el rendimiento del sistema de control interno de la entidad de una manera segura y confiable para que de esta manera la Dirección pueda tomar las medidas necesarias de forma oportuna

4.9.1. MÉTODO DE EVALUACIÓN

Entre los diferentes métodos de evaluación tenemos:

- ✦ Muestreo Estadístico
- ✦ Entrevistas
- ✦ Diagrama Causa – Efecto
- ✦ Encuestas
- ✦ Matriz FODA
- ✦ Gráficas de Gantt
- ✦ Diagrama de Proceso
- ✦ Flujo diagramación
- ✦ COSO
- ✦ COSO ERM
- ✦ COBIT

a) Muestreo Estadístico

El muestreo estadístico consiste en seleccionar al azar o aleatoriamente una muestra tomada del universo analizado, este procedimiento permite al auditor verificar el cumplimiento sustantivo de las partidas que conforman el saldo de una cuenta, de esta manera se obtiene y evalúa evidencia para concluir con la razonabilidad del saldo de la cuenta.

b) Entrevistas

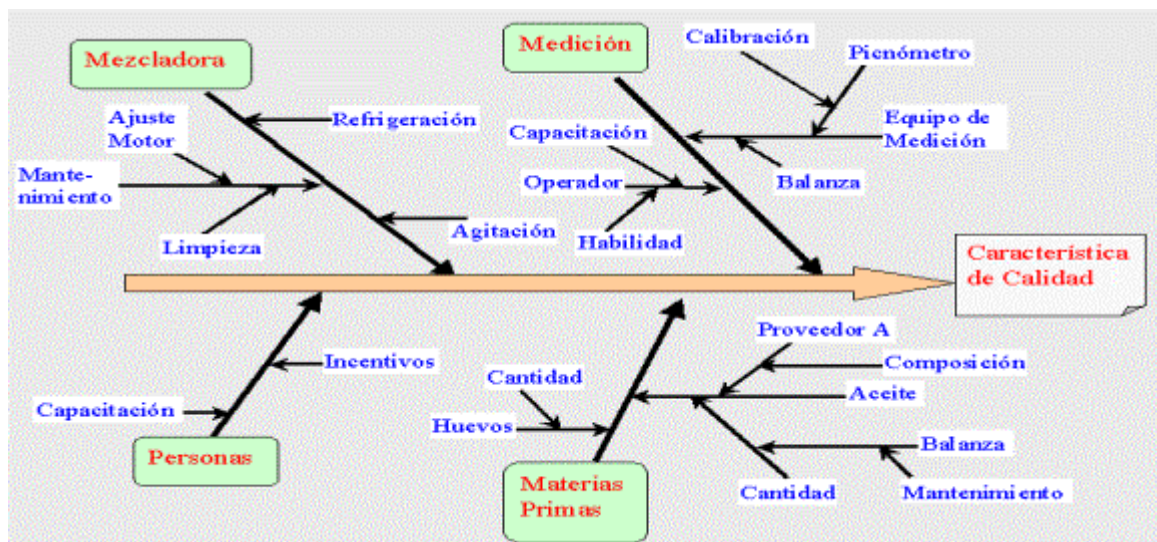
Las herramientas ayudan a planificar, analizar y reportar los resultados obtenidos de la investigación, constituyen importantes fuentes de información para el auditor, por lo que se debe preparar para su realización:

- ✦ Selección cuidadosa de los entrevistados
- ✦ Coordinación, por parte del equipo de auditoría, de la elaboración del calendario con suficiente anticipación para asegurar la participación de los entrevistados y evitar una posible duplicación.
- ✦ Revisión de la información disponible.
- ✦ Revisión de los hallazgos de entrevistas anteriores relacionadas con las entrevistas.
- ✦ Preparación de preguntas específicas y líneas de investigación.

c) Diagrama Causa – Efecto

Conocido como Diagrama de Espina de Pescado o de Ishikawa se lo utiliza para identificar la causa de un problema o efecto, entre las diferentes causas podemos enunciar:

- ✦ Personal
- ✦ Equipos
- ✦ Métodos
- ✦ Materiales
- ✦ Ambientes



d) Encuestas

Permiten la recolección de información a través de un formato de cuestionario con una serie de preguntas que ayuda al análisis, investigación y medición de variables de interés para el auditor y su recolección de evidencia

Es importante que tenga sumo cuidado en la elaboración de las preguntas para evitar un sesgo en el resultado.

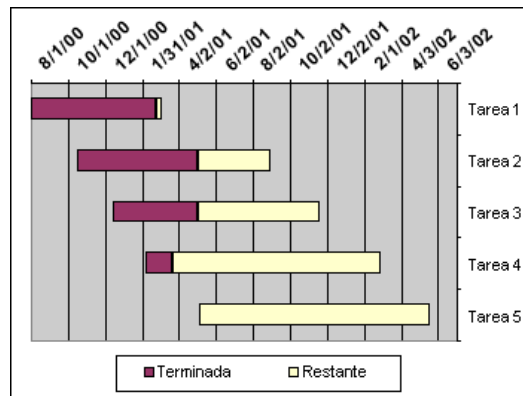
e) Matriz FODA

Basado en un análisis tanto interno como externo de una empresa permite tener una visión global de la situación actual del negocio para de esta manera tomar acciones correctivas, preventivas, plantear estrategias y proponer o reevaluar los objetivos.

Permite determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

f) Gráficas de Gantt

Es un diagrama o gráfica de barras que se usa cuando es necesario representar la ejecución o la producción total, esta muestra la ocurrencia de actividades en paralelo o en serie en un determinado período de tiempo. Su objetivo es controlar la ejecución simultánea de varias actividades.



g) Diagrama de Proceso

El diagrama de procesos es un instrumento que permite simplificar y visualizar de mejor manera un determinado proceso, mediante este se puede analizar y mejorar los diferentes procesos de la entidad debido a que permite verlo como avanza por cada uno de sus departamentos, es importante mencionar los pasos esenciales en todo proceso que son:

- Operaciones
- Transportes
- Inspecciones
- Demoras
- Almacenamiento

h) Flujo diagramación

Es un gráfico que muestra la situación de las interrelaciones de las personas y también de los [recursos](#) de la empresa, de una manera clara.

Considerando cada uno de los beneficios y facilidades para análisis de los procesos de las entidades, para realizar la revisión de las actividades financieras de Supermercado SUPROVIT se utilizará el diagrama de procesos ya que permite visualizar de forma fácil y clara cada una de las actividades y controles de los diferentes procesos, permitiendo un mejor entendimiento para su análisis, así como para su aplicación eficiente.

El desarrollo de las empresas y la necesidad de mantener un control sobre las mismas con unas estructuras mucho más grandes, así como un volumen mayor de operaciones ha traído consigo el desarrollo de diferentes métodos de evaluación del control interno entre los que podemos destacar:

i) COSO

Denominado también "INFORME COSO" sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida.

Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (**COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS**)

CONTROL INTERNO

Es un proceso realizado por el consejo directivo, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

- ✚ Efectividad y eficiencia de las operaciones
- ✚ Confiabilidad de la información financiera
- ✚ Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

<u>LO QUE PUEDE HACER</u>	<u>LO QUE NO PUEDE HACER</u>
Ayudar a conseguir el logro de objetivos	Asegurar el éxito o supervivencia de la empresa
Ayudar a asegurar información financiera confiable	Asegurar información financiera confiable
Ayuda a cumplir con las leyes y regulaciones	Asegura el cumplimiento con las leyes y regulaciones

COMPONENTES

- ✚ **Ambiente de Control:** Atmósfera dada por la gente que trabaja en la empresa para el control
- ✚ **Valoración de Riesgos:** Conocer y enfrentar riesgos estableciendo objetivos coordinados entre las áreas de la empresa y tomar formas de conocimiento y análisis de riesgo relacionado.

- ✦ **Actividades de Control.** Establecer políticas y procedimientos de control en las acciones claves de manejo de riesgos.
- ✦ **Información y Comunicación** Capturar e intercambiar información para administrar y controlar opciones.
- ✦ **Monitoreo** Controlar y modificar procesos cuando lo requiera.

ROLES Y RESPONSABILIDADES

ADMINISTRACIÓN: Responsables directos de todas las actividades de una entidad.

Director Ejecutivo: Asegura un ambiente de control positivo, así como otros componentes del control interno. Sus deberes son:

- Ⓢ Provee liderazgo y dirección a los administradores principales para moldear valores, políticas y principios de operación, base del control interno.
- Ⓢ Reunirse periódicamente con los administradores principales para conocer de controles inherentes

Administradores Principales: Encargados de determinar los procedimientos de control que dirige sus objetivos de unidad, da recomendaciones sobre controles, monitorea su aplicación y se reúne con niveles superiores para informar sobre el funcionamiento de los controles.

Administradores de Subunidades y Supervisores: Realizan acciones sobre excepciones del control y otros problemas como:

- Ⓢ Investigar errores en datos
- Ⓢ Ver causas de variaciones en presupuestos

DIRECTIVOS FINANCIEROS: Sus responsabilidades dentro del control son:

- Ⓢ Desarrollar presupuestos y planes globales
- Ⓢ Analizar el desempeño operacional, de cumplimiento y financiero
- Ⓢ Da el tono de conducta ética
- Ⓢ Diseño, implementación y monitoreo del sistema de información financiera para identificar información fraudulenta.
- Ⓢ Analizar estrategias y riesgos

CONSEJO DE DIRECTORES: Aquel que defiende y espera la integridad y sus valores mediante actividades de supervisión, dicha actividad lo pueden realizar a través de comités como:

Comité de Auditoría: Son crecientes a pesar de no tener obligaciones y actividades específicas. Tiene principalmente la potestad de identificar y actuar en caso de que la alta administración inane desbordar los controles internos.

Comité de Compensación: Encargados de la compensación de convenios que ayuden a los objetivos y no afecten resultados a corto plazo, ni desempeño a largo plazo.

Comité de Finanzas: Se preocupa de controlar compromisos de fondos y presupuestos acorde a planes.

Comité de nominación: Control sobre candidatos a directores y alta dirección.

Comité de Beneficios de Empleados: Revisa que los beneficios de los empleados concuerden con los objetivos de la entidad.

Otros Comités: Ética, tecnología, políticas públicas, entre otros.

AUDITORES INTERNOS: Encargados de examinar directamente los controles internos y recomendar mejoramientos aplicando independencia de posición y autoridad, evitando conflictos de interés y sesgos potenciales y actuales. Su alcance es:

- Ⓢ Revisar confiabilidad e integridad de la información financiera
- Ⓢ Revisar el cumplimiento de políticas, leyes, planes de los sistemas.
- Ⓢ Revisar los medios de salvaguardia de activos
- Ⓢ Evaluar la productividad
- Ⓢ Revisar la consistencia de las operaciones con los objetivos, metas y programas de la empresa.

OTRO PERSONAL DE LA ENTIDAD:

- 📄 Todos se desempeñan en el control con el cuidado con que elaboran sus actividades, así como con la realización de conciliaciones, inspecciones físicas, reportes de excepciones, etc.
- 📄 Todos son responsables pro la comunicación de problemas a n nivel organizacional más alto

PRESENTACIÓN DEL INFORME COSO

Presenta cuatro volúmenes:

Estructura Conceptual: Define control interno, describe sus componentes y proporciona criterios para valorar los sistemas de control interno.

Información a Partes Externas: Documento suplementario que proporciona orientación a aquellas entidades que publican informes sobre control interno además de la preparación de sus estados financieros públicos.






Herramientas de Evaluación: Proporciona materiales que se pueden usar en la realización de una evaluación de su sistema de control interno

j) COSO ERM

La gestión de riesgos corporativos se base en que la entidad existe con el fin de generar valor para sus grupos de interés, el reto ante el que se enfrenta la dirección de determinar cuanta incertidumbre se puede aceptar mientras se esfuerzan en conseguir su fin.

La gestión de riesgos corporativos permite a la dirección tratar eficazmente la incertidumbre y sus riesgos y oportunidades, mejorando así la capacidad de generar valor. Para lo que la dirección debe establecer estrategias y objetivos para conseguir el óptimo entre crecimiento y rentabilidad y riesgos, así como dotar de recursos para lograr los objetivos

La gestión de riesgos corporativos incluye las siguientes capacidades:

-  Alinear el riesgo aceptado y la estrategia
-  Mejorar las decisiones de respuesta a los riesgos
-  Reducir las sorpresas y pérdidas operativas
-  Identificar y gestionar la diversidad de riesgos para toda la entidad
-  Aprovechar las oportunidades

DEFINICIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS

La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.

CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS

Dentro del contexto de misión o visión establecida en una entidad, su dirección establece los objetivos estratégicos, selecciona la estrategia y fija objetivos alineados que fluyen en cascada en toda la entidad. El presente Marco de gestión de riesgos corporativos está orientado a alcanzar los objetivos de la entidad, que se pueden clasificar en cuatro categorías:

Estrategia: Objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la entidad y dándole apoyo

Operaciones: Objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos

Información: Objetivos de fiabilidad de la información suministrada

Cumplimiento: Objetivos relativos al cumplimiento de leyes y normas aplicables

COMPONENTES DE LA GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS

La gestión de riesgos corporativos consta de ocho componentes relacionados entre sí, que se derivan de la manera en que la dirección conduce la empresa y cómo están integrados en el proceso de gestión. A continuación, se describen estos componentes:

Ambiente interno: Abarca el talante de una organización y establece la base de como el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa.

Establecimiento de objetivos: Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. La gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar

objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

Identificación de eventos: Los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.

Evaluación de riesgos: Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual.

Respuesta al riesgo: La dirección selecciona las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.

Actividades de control: Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente.

Información y comunicación: La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad.

Supervisión: La totalidad de la gestión de riesgos corporativos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez. La gestión de riesgos corporativos no constituye estrictamente un proceso en serie, donde cada componente afecta sólo al siguiente, sino un proceso multidireccional e interactivo en que casi cualquier componente puede influir en otro.



INCLUSIÓN DEL CONTROL INTERNO

El control interno constituye una parte integral de la gestión de riesgos corporativos. Este Marco lo incluye, constituyendo una conceptualización y una herramienta más sólidas para la dirección. El control interno se define y describe en el documento *Control Interno Marco integrado*. Dado que éste ha perdurado a lo largo del tiempo y es la base para las reglas, normas y leyes existentes, se mantiene vigente para definir y enmarcar el control interno.

Aunque el presente documento sólo recoge partes de *Control Interno Marco integrado*, su estructura entera se incorpora en él a través de referencias.

USO DE ESTE INFORME

Consejo de Administración: Comentar con la alta dirección el estado de la gestión de riesgos corporativos y aportar su supervisión. Asegurarse de que es informado de los riesgos más significativos, de las acciones que la dirección está realizando y cómo ésta asegura una gestión eficaz de riesgos.

Alta dirección: Este documento sugiere que el consejero delegado evalúe las capacidades de gestión de riesgos corporativos de la organización. Por ejemplo, un consejero delegado reúne a los responsables de unidad de negocio y al personal clave del staff para comentar una evaluación inicial de las capacidades y eficacia de la gestión de riesgos corporativos. Sea cual sea su forma, esta evaluación inicial debería determinar si existe la necesidad de otra evaluación más profunda y amplia y, en caso afirmativo, cómo proceder a realizarla.

Otro personal de la entidad: Los directivos y demás personal deberían considerar cómo están desempeñando sus responsabilidades a la luz del presente Marco y comentar

sus ideas con responsables superiores para reforzar la gestión de riesgos corporativos. Los auditores internos deberían considerar el alcance de su enfoque sobre dicha gestión.

k) COBIT

Las Siglas COBIT significan CONTROL OBJECTIVES FOR INFORMATION SYSTEMS AND RELATED TECHNOLOGY.

Es el resultado de una investigación con expertos de varios países, desarrollado por la "Information Systems Audit Control Association (ISACA)".

El COBIT es un modelo para evaluar y/o auditar la gestión y control de los sistemas de información y tecnología.

PARTES DEL INFORME

Proporciona una profunda conciencia y entendimiento de los principales conceptos de COBIT. También incluye una síntesis de la estructura conceptual, como proporcionar un más detallado entendimiento de éstos conceptos, mientras se identifican los cuatro dominios del COBIT y los 34 procesos de tecnología de información.

Una sensata decisión de negocios está basada en una oportuna, relevante y concisa información. Especialmente diseñado para un tiempo de presión de los altos ejecutivos y jefes.

GUIAS DE ADMINISTRACIÓN:

Las guías de administración están compuestas por maduros modelos que ayudarán a responder las preguntas de inmediata preocupación de todo lo que constituye la iniciativa para el éxito

- ⊕ Determinar las etapas y expectativas de los niveles de control,
- ⊕ Factores críticos de éxito,
- ⊕ Identificar las más importantes acciones para lograr el control sobre los procesos de tecnología de información,

- ⊕ Indicadores de objetivos,
- ⊕ Definir los objetivos de los niveles para su interpretación,
- ⊕ Claves de interpretación de indicadores, para medir si el control de los procesos de tecnología de la información están relacionados con sus objetivos.

ESTRUCTURA CONCEPTUAL

Explica como los procesos de tecnología de información entregan la información que los negocios necesitan para lograr estos procesos, contenidos en sus cuatro dominios

Planeamiento y Organización: Este Dominio cubre la estrategia y las tácticas y le concierne la identificación de la forma en que la tecnología informática puede contribuir mejor al logro de los objetivos del negocio. Más aún, la realización de la visión estratégica necesita planearse, comunicarse y administrarse desde diferentes perspectivas. Finalmente, debe instalarse una organización apropiada así como una infraestructura tecnológica.

Adquisición e Implementación: Para comprender la estrategia de Tecnología Informática, las soluciones de Tecnología Informática necesitan ser identificadas, desarrolladas o adquiridas así como implementadas e integradas en el proceso del negocio. Además, se cubren en este Dominio los cambios en y el mantenimiento de los sistemas existentes.

Entrega y Soporte: A este Dominio le concierne la entrega real de los servicios requeridos, que cubre desde las operaciones tradicionales sobre aspectos de seguridad y continuidad hasta el entrenamiento. Para brindar servicios deben instalarse los procesos de soporte necesarios. Este Dominio incluye el procesamiento real de los datos por los sistemas de aplicación, a menudo clasificados como controles de las aplicaciones.

Monitoreo: Todos los procesos de Tecnología Informática necesitan ser evaluados regularmente en el tiempo, en su calidad y cumplimiento con los requerimientos de control.

OBJETIVOS DE CONTROL:

Permite proporcionar una idea crítica de las necesidades para delinear una clara política y buenas prácticas de control de tecnología de información.

Estas incluyen las declaraciones de los resultados deseados o propósitos a conseguir por implementación de 318 específicos, detallando el control de los objetivos a lo largo de los 34 procesos de tecnología de la información

Dominio: Planificación y organización

- PO1 Definición de un plan Estratégico

Objetivo: Lograr un balance óptimo entre las oportunidades de tecnología de información y los requerimientos de TI de negocio, para asegurar sus logros futuros. Su realización se concreta a través un proceso de planeación estratégica emprendido en intervalos regulares dando lugar a planes a largo plazo, los que deberán ser traducidos periódicamente en planes operacionales estableciendo metas claras y concretas a corto plazo, teniendo en cuenta:

La definición de objetivos de negocio y necesidades de TI, la alta gerencia será la responsable de desarrollar e implementar planes a largo y corto plazo que satisfagan la misión y las metas generales de la organización.

Los cambios organizacionales, deberán asegurar que se establezca un proceso para modificar oportunamente y con precisión el plan a largo plazo de tecnología de información con el fin de adaptar los cambios al plan a largo plazo de la organización y los cambios en las condiciones de la TI

Estudios de factibilidad oportunos, para que se puedan obtener resultados efectivos

GUÍAS DE AUDITORÍA

Toma en cuenta el entorno y da sugerencias a las actividades actuales para que se encuentren conforme a los 34 niveles altos de los objetivos de control de la tecnología de la información.

Analizar, evaluar, interpretar, reaccionar, implementar. Conseguir metas y objetivos deseados de forma constante y consistente es importante en los procedimientos de auditoría.

HERRAMIENTAS DE IMPLEMENTACIÓN

Contiene una gestión de conciencia y un diagnóstico de control de la tecnología de información, además permite contestar preguntas de administración en cuanto a la implementación como:

Es importante dominar objetivos para nuestros negocios?

Es bueno llevarlo a cabo?

Quién es el responsable de la implementación?

Los procesos y controles se encuentran formalizados?

- Ⓢ Guías de implementación,
- Ⓢ FAQ s,
- Ⓢ casos de estudio de organizaciones que utilizan COBIT,
- Ⓢ presentaciones que pueden ser utilizadas para introducir COBIT en una organización,
- Ⓢ lecciones de forma rápida para aprender en organizaciones que quieren implementar COBIT

4.9.2. TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

El Manual de Auditoría Gubernamental de la Contraloría General del Estado define a las técnicas como: “Métodos prácticos de investigación y prueba que emplea el auditor para obtener la evidencia o información adecuada y suficiente para fundamentar sus opiniones o conclusiones, contenidas en el informe”

Entre las técnicas tenemos:

- ⊕ Técnicas de Verificación Ocular
- ⊕ Técnicas de Verificación Verbal

- ⊕ Técnicas de Verificación Escrita
- ⊕ Técnicas de Verificación Documental
- ⊕ Técnicas de Verificación Física

a) **Técnicas de Verificación Ocular:** su herramienta fundamental es la vista y se dividen en:

- ✗ **Comparación:** Busca determinar las similitudes o diferencias existentes entre los aspectos comparados, como comparaciones de ingresos y gastos con el presupuesto
- ✗ **Observación:** Consiste en mirar como se llevan a cabo las operaciones.
- ✗ **Revisión Selectiva:** consiste en determinar y considerar aspectos no normales para ser sometidos a un estudio más profundo.
- ✗ **Rastreo:** Selecciona una operación o transacción y se la revisa de principio a fin de su proceso.

b) **Técnicas de Verificación Verbal:** basa su análisis en la comunicación verbal.

- ✗ **Indagación:** Se la emplea cuando no existen áreas no documentadas y consiste en realizar una serie de preguntas sobre el motivo del examen, es importante considerar que esta técnica no se la considera una evidencia suficiente y competente.

c) **Técnicas de Verificación Escrita:** Se obtiene evidencia escrita que respalde la auditoría.

- ✗ **Análisis:** Para aplicarla se debe descomponer la cuenta analizada para determinar su saldo, para ello se verifica las transacciones que la afectan en un papel de trabajo denominado Cédula Analítica.

✘ **Conciliación:** Se trata de que coincida la información de una operación siempre que provenga de fuentes distintas.

✘ **Confirmación:** ayuda para asegurarse de la veracidad de la información presentada, a través de la confirmación de otra entidad que conozca de la existencia de dicha información. Existen dos tipos de confirmación la Positiva (cuando se pide que conteste si esta de acuerdo o no con los datos determinados por el auditor, ésta además puede ser directa cuando se proporciona un dato, e indirecta cuando no se proporciona datos por auditor) y Negativa (se pide respuesta únicamente si no esta de acuerdo con lo informado)

d) Técnicas de Verificación Documental: permiten tener respaldo de transacciones examinadas

✘ **Comprobación:** Consiste en verificar la documentación que respalda una transacción, para determinar la legalidad de la misma.

✘ **Computación:** Busca comprobar la exactitud matemática de las operaciones realizadas.

e) Técnicas de Verificación Física:

● **Inspección:** Consiste en un examen de la existencia y autenticidad de los activos, documentos, valores de la entidad.

CAPÍTULO V.-

5. CASO PRÁCTICO: DISEÑO DE CONTROL INTERNO POR EL MICIL

5.1. SECCIÓN DE INVENTARIOS

5.1.1. DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO FINANCIERO

La sección de inventarios de SUPROVIT se encuentra compuesta por dos áreas: Adquisiciones con Bodega y Ventas con Perchas, la primera es manejada por el bodeguero el cual se encarga de la recepción de mercadería, así como del despacho para perchas y directo para el cliente, dependiendo del pedido, la segunda es el inventario de productos ubicados en percha, es decir los productos que se encuentran a disposición y alcance directo del cliente, del cual el mismo puede elegir y llevarlo en su carrito de compras.

Un buen manejo de inventario de la entidad es de suma importancia para dar un valor agregado a los clientes tanto internos como externos, debido al giro del negocio, por lo que requiere establecerse controles y generación de información importante para la toma de decisiones.

En la actualidad no se cuenta con documentación formal para la autorización y responsabilidad de los procesos que se llevan a cabo en el mismo, así como el mantenimiento de archivos históricos preservados y ordenados, de tal forma que facilite, fuente principal para el proceso contable, confiabilidad en la información financiera de la entidad, así como la salvaguarda de los activos de la entidad.

La entidad no maneja el control de sus inventarios mediante kardex, por tanto no cuenta con una información inmediata de la cantidad de productos en stock a una determinada fecha.

SUPROVIT no ha determinado un sistema de control de inventarios (fifo, lifo o promedio), lo que dificulta el cálculo del costo de ventas de los estados financieros, siendo estos no tan confiables.

No se ha determinado la rotación de los inventarios imposibilitando determinar el movimiento de los productos, así como los más demandados por los clientes.

Las deficiencias antes mencionadas, hacen necesario un mejoramiento de los procesos con el fin de optimizarlos e implantar controles que ayude al desarrollo de la entidad.

5.1.2. NATURALEZA Y FUNCIONES

La naturaleza de la sección de inventarios es el control de los artículos para la venta de una empresa comercial, con el fin de dotar a los clientes de productos en excelente estado y en cantidades suficientes dependiendo de la demanda existente, en el caso de SUPROVIT se ha visto la necesidad de dividirla en dos partes: la primera constituye LA BODEGA y la segunda PERCHAS, es así que:

BODEGA: La sección de bodega tiene contacto con el proveedor para entrega recepción de la mercadería, además constituye el lugar físico de almacenaje de los productos destinados para la venta, en donde es importante la manutención de condiciones adecuadas para los productos dependiendo de las especificaciones de su fabricante.

PERCHAS: constituyen todos los productos ubicados en el local a disposición directa del cliente, ubicados en secciones de limpieza, higiene personal, pastas, cereales y enlatados, dulces y bebidas, lácteos, carnes y embutidos, para de esta manera facilitar al cliente la ubicación de los productos que requiere, así como la comparación de características y precios entre una variedad de productos sustitutos.

Entre las funciones de la sección de inventarios tenemos:

- Recepción de la mercadería y comprobantes de venta de los diferentes proveedores

- ✿ Emisión de comprobantes de retención en la fuente.
- ✿ Despacho de productos a perchas
- ✿ Despacho de productos a clientes cuando el pedido es al por mayor.
- ✿ Preservación en buen estado de los productos embodegados
- ✿ Determinar productos embodegados por vencer y vencidos.
- ✿ Mantener comunicación constante con adquisiciones.
- ✿ Poner a disposición del cliente en el local la mercadería que el supermercado ofrece en cantidad y calidad.
- ✿ Encargarse de la distribución de los productos en el local
- ✿ Realizar pedidos a bodega para surtir el local
- ✿ Recibir los pedidos de bodega.
- ✿ Retirar de perchas productos vencidos o por vencer
- ✿ Toma física de inventario cada seis meses.

5.1.3. CARACTERÍSTICAS

La sección de inventarios se caracteriza por ser aquella que maneja la mercadería de la institución, siendo por ende una generadora de valor para el giro del negocio de la misma, entre los aspectos que podemos destacar se encuentran:

a) Asientos Contables o Información Financiera Generada.

La sección de inventario no realiza asientos contables, pero administra información importante para el registro contable de movimiento de inventario y la determinación del costo de venta del período, entre dicha información tenemos:

- Recepción de facturas por parte de los proveedores el momento de entrega de la mercadería.
- Emisión de comprobantes de retención por facturas recibidas.
- Requerimientos de despacho de bodega tanto para los clientes como para perchas
- Toma física de inventarios tanto de bodega como de perchas.

b) Documentación

Entre los documentos que se utilizan tenemos:

- Formato de toma de inventario físico de mercaderías
- Facturas de compra
- Comprobante de pedido de mercadería de perchas y de caja.

c) Base de Datos

La información histórica con la que cuenta Suprovit es de:

- Archivo de facturas de proveedores
- Archivo de comprobantes de pedido de mercadería
- Archivo de retenciones en la fuente
- Archivo de toma de inventarios físicos de bodega
- Archivo de toma de inventarios físicos de perchas

d) Enlace con Otras Secciones

La sección de inventarios se relaciona con las siguientes secciones de la entidad:

- Con la sección Administrativa Financiera, proporcionando al área de contabilidad la información para la generación de asientos contables y con ella un registro de cada una de las operaciones en la entidad en cuanto al movimiento de inventario entre lo que podemos destacar, las facturas recibidas por compras realizadas, los comprobantes de retención emitidos, y los formatos de la toma de inventarios.
- Con el gerente de adquisiciones para la realización de pedidos dependiendo de las necesidades de la entidad detectadas en bodega.
- Por otro lado la sección de inventarios analizada abarca parte de la sección de ventas en las que se destaca la comunicación constante y continua con pedidos tanto de caja como de perchas para el despacho de la bodega.

5.1.4. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO FINANCIERO

Los objetivos de control interno para la sección de inventarios son:

a) Objetivos de Autorización: dichos objetivos se enfocan al cumplimiento de las normas y leyes que ayudan a mantener un control interno, entre estos podemos destacar:

- El ingreso y salida de mercadería de bodega debe contar con la autorización respectiva del gerente de ventas.
- La mercadería debe ser mantenida y preservada de acuerdo a las políticas establecidas por la entidad.
- Los comprobantes de venta recibidos, así como los comprobantes de retención en fuente deben cumplir los requerimientos establecidos por la Ley de Régimen Tributario Interno para su validez.

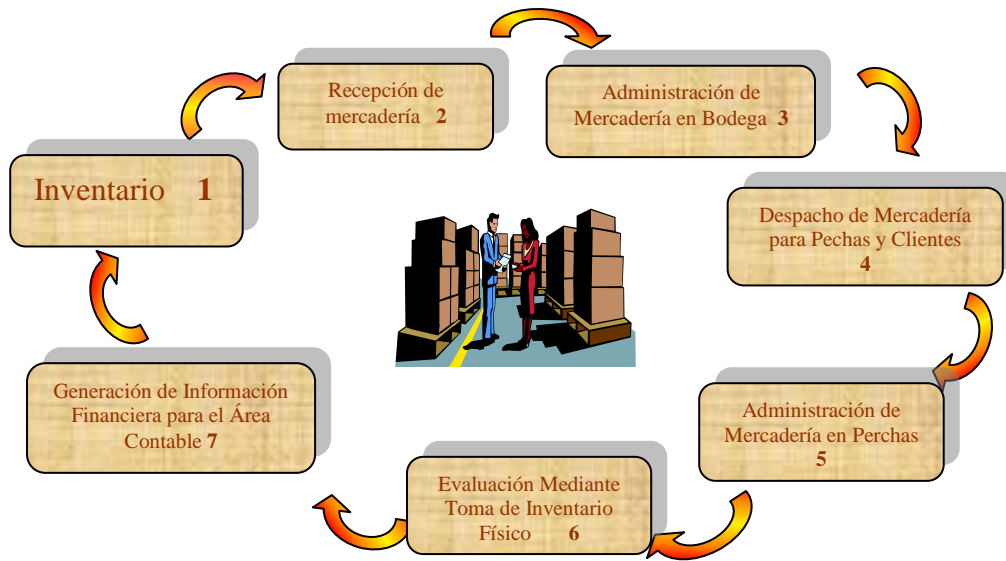
b) Objetivos de Procesamiento y Clasificación: se enfocan a los procesos necesarios de ser cumplidos, así como la clasificación que en el caso de inventario se refiere a la mercadería manejada.

- El dar de baja la mercadería en mal estado deberá cumplir las políticas y los procedimientos establecidos por la entidad.
- Los productos deben ser preservados en bodega y en local dependiendo de las especificaciones del fabricante en cuanto a temperatura y alcance de los niños en cuanto a productos de desinfección.

d) Objetivos de Verificación y Evaluación: se enfocan a controles relativos a la verificación y evaluación periódica de saldos e integridad de activos de la entidad, es así que podemos enunciar con respecto a la sección de inventarios:

- ◆ La sección de inventario a cargo del bodeguero debe realizar cada 6 meses una toma física completa del inventario de mercadería tanto localizada en bodega como en perchas.

Gráfico 5.1: Ciclo de la Sección de Inventarios

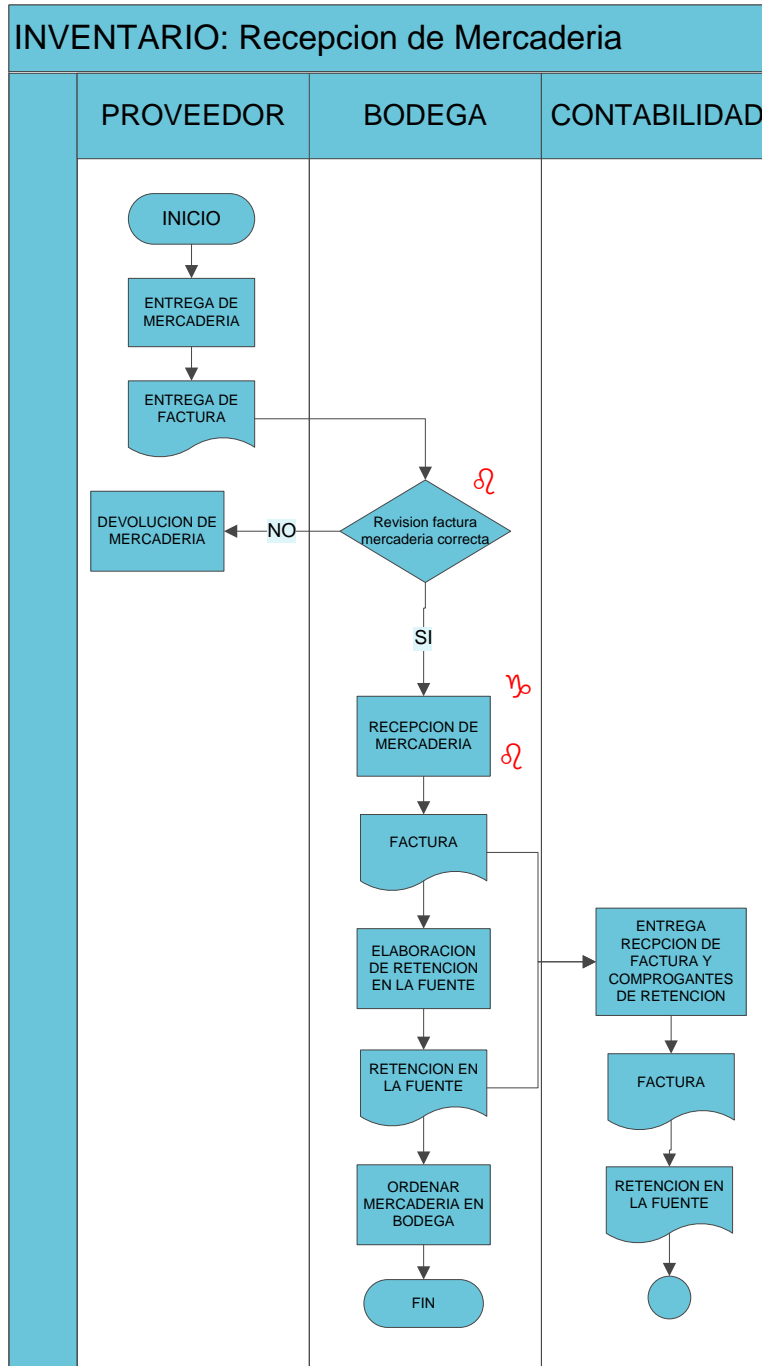


Fuente: Supermercado de Productos Vitales, Sección de Inventarios

Elaborado por: Gabriela López

5.1.5. DIAGRAMAS DEL PROCESO ACTUAL DE LA SECCIÓN DE INVENTARIOS

ANEXO No. 5.1.- DIAGRAMA DE PROCESOS ACTUAL DE RECEPCIÓN DE MERCADERÍA SECCIÓN DE INVENTARIO SUPERMERCADO DE PRODUCTOS VITALES “SUPROVIT”



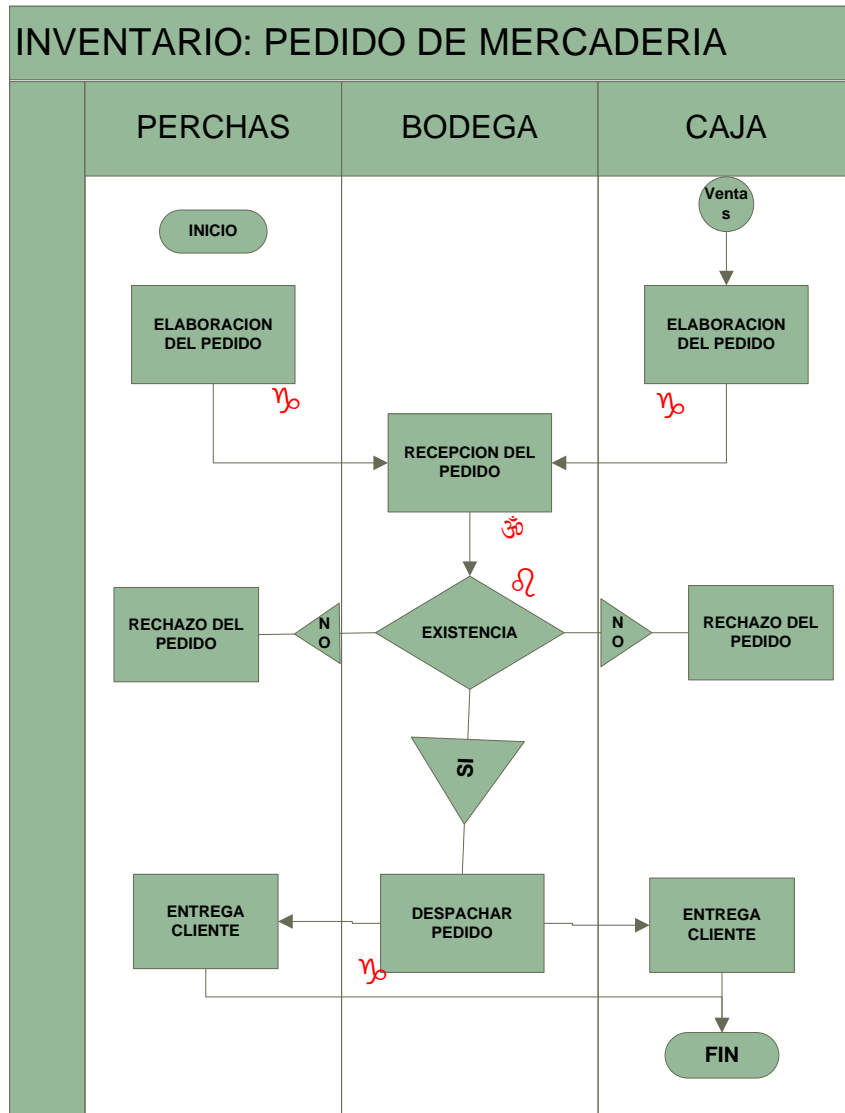
MARCAS DE AUDITORIA

- ⌘ Falta de Documento Formal
- ⊗ Inexistencia de Archivo
- ⊗ Falta de Control por Inexistencia de Proceso
- ⊗ Falta de Autorizacion

Fuente: SUPROVIT, Seccion Compras y Ventas
Elborador Por: Gabriela E. Lopez Sosa

ANEXO No. 5.2

DIGRAMA DE PROCESOS ACTUAL DE PEDIDO DE MERCADERÍA A
BODEGA
SECCIÓN DE INVENTARIO
SUPERMECADO DE PRODUCTOS VITALES “SUPROVIT”



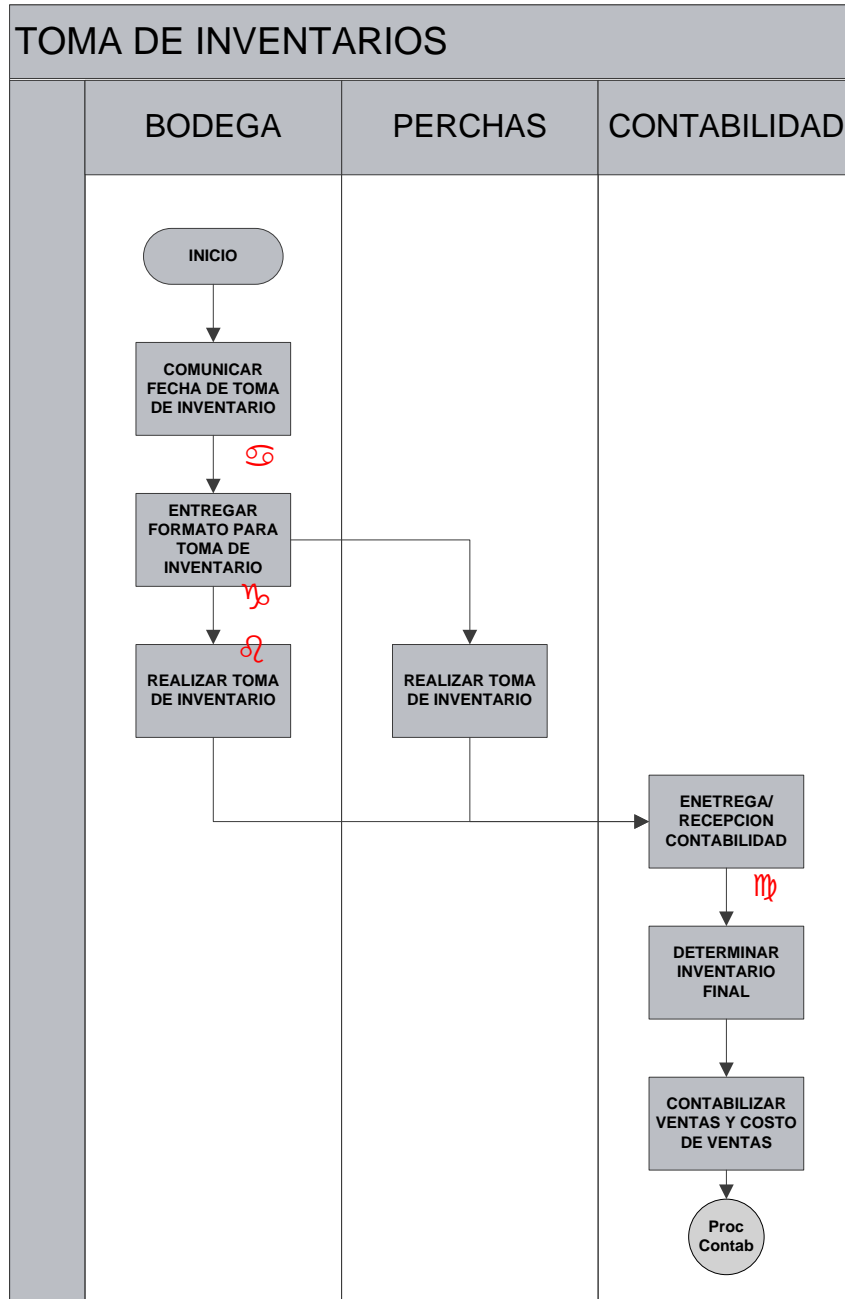
MARCAS DE AUDITORIA

- No** Falta de Documento Formal
- No** Inexistencia de Archivo
- No** Falta de Control por Inexistencia de Proceso
- No** Falta de Autorizacion

Fuente: SUPROVIT, Seccion Compras y Ventas
Elaborador Por: Gabriela E. Lopez Sosa

ANEXO No. 5.3

DIAGRAMA DEL PROCESO ACTUAL DE TOMA FÍSICA DE INVENTARIOS
SECCIÓN INVENTARIO
SUPERMERCADO DE PRODUCTOS VITALES “SUPROVIT”



MARCAS DE AUDITORIA

- Ⓝ Falta de Documento Formal
- Ⓜ Inexistencia de Archivo
- Ⓜ Falta de Control por Inexistencia de Proceso
- Ⓝ Falta de Autorizacion
- Ⓜ Proceso Inseguro
- Ⓜ Archivo Incompleto

Fuente: SUPROVIT, Seccion Compras y Ventas
Elaborador Por: Gabriela E. Lopez Sosa

5.1.6. DEBILIDADES DETECTADAS EN LA SECCIÓN DE INVENTARIOS

La sección de Inventarios presenta las siguientes debilidades:

Falta de Documentación Formal:

- El momento de la recepción de la mercadería en Bodega no se elabora un documento que respalde el ingreso de la misma a la entidad, lo que origina la falta del proceso de elaboración de dicha documentación, el archivo del mismo, así como el no contar con una fuente comparación y conciliación de kardex y el inventario contable.
- Para el despacho de bodega hacia perchas o caja no se elabora un documento de salida de mercadería de bodega, lo que origina la falta del proceso de elaboración del documento, el archivo del mismo, provocando inseguridad de los activos de la entidad, así como una fuente de información importante para la conciliación con kardex e inventario contable.
- El pedido de mercadería que se elabora en caja o en perchas consiste en una hoja pequeña en la que se detalla la cantidad y el producto requerido, no constituye un documento formal que permita determinar las autorizaciones con la verdadera necesidad de dicho producto, generando una falta de control de la mercadería, así como error del producto requerido, al no existir una supervisión antes de la entrega del requerimiento.
- El formato de toma de inventarios entregado por bodega a perchas consiste en una hoja en cuadrícula en la cual consta artículo y cantidad encontrada en percha o bodega, cabe destacar que el mismo no posee fechas de la toma de inventario, personal que tomó el inventario, supervisor del mismo y entrega recepción, lo que ocasiona confusión al momento de la recepción del mismo por parte de contabilidad para la utilización de dicha información, generando de esta manera mayor trabajo para el área antes mencionada.

Inexistencia de Sistema de Control de Inventarios:

- La sección de Bodega y Perchas no mantiene un control de inventario mediante kardex, por lo que tampoco se ha establecido un sistema de control de inventarios (lifo, fifo o promedio), lo que impide contar con información inmediata del stock de mercadería para una oportuna toma de decisiones, así como un proceso de determinación de existencia al momento de recibir un requerimiento por parte de caja o de perchas hacia bodega, para disminuir el tiempo de atención al cliente y al local.
- El no mantener un control de inventario mediante kardex impide la toma de inventario mediante muestra para períodos más cortos que los que se llevan a cabo en la entidad, con ello trae consigo la inexistencia de la determinación de la muestra por parte de contabilidad para el proceso.

Falta de Orden de Compra:

- Para la recepción de mercadería, bodega no cuenta con la orden de compra por parte de Adquisiciones, lo que origina una falta de control de los productos solicitados al proveedor, así como la inexistencia del proceso de comparar lo facturado por el proveedor con los solicitado y lo recibido, por otra parte se corre el riesgo de recibir productos que no requieran, así como el desabastecimiento de lo requerido.

Ausencia de Archivos:

- Bodega no mantiene un archivo de las solicitudes o pedidos por parte de cajas y perchas lo que impide un control de la mercadería existente y el movimiento de la misma, lo que trae consigo una falta de salvaguarda del principal activo de la entidad, sus inventarios.
- Contabilidad no mantiene un archivo adecuado de la toma física de inventarios, lo que trae consigo falta de información importante para el proceso contable, así como

para la respectiva toma de decisiones, debido a que es la única manera de determinar la rotación del inventario.

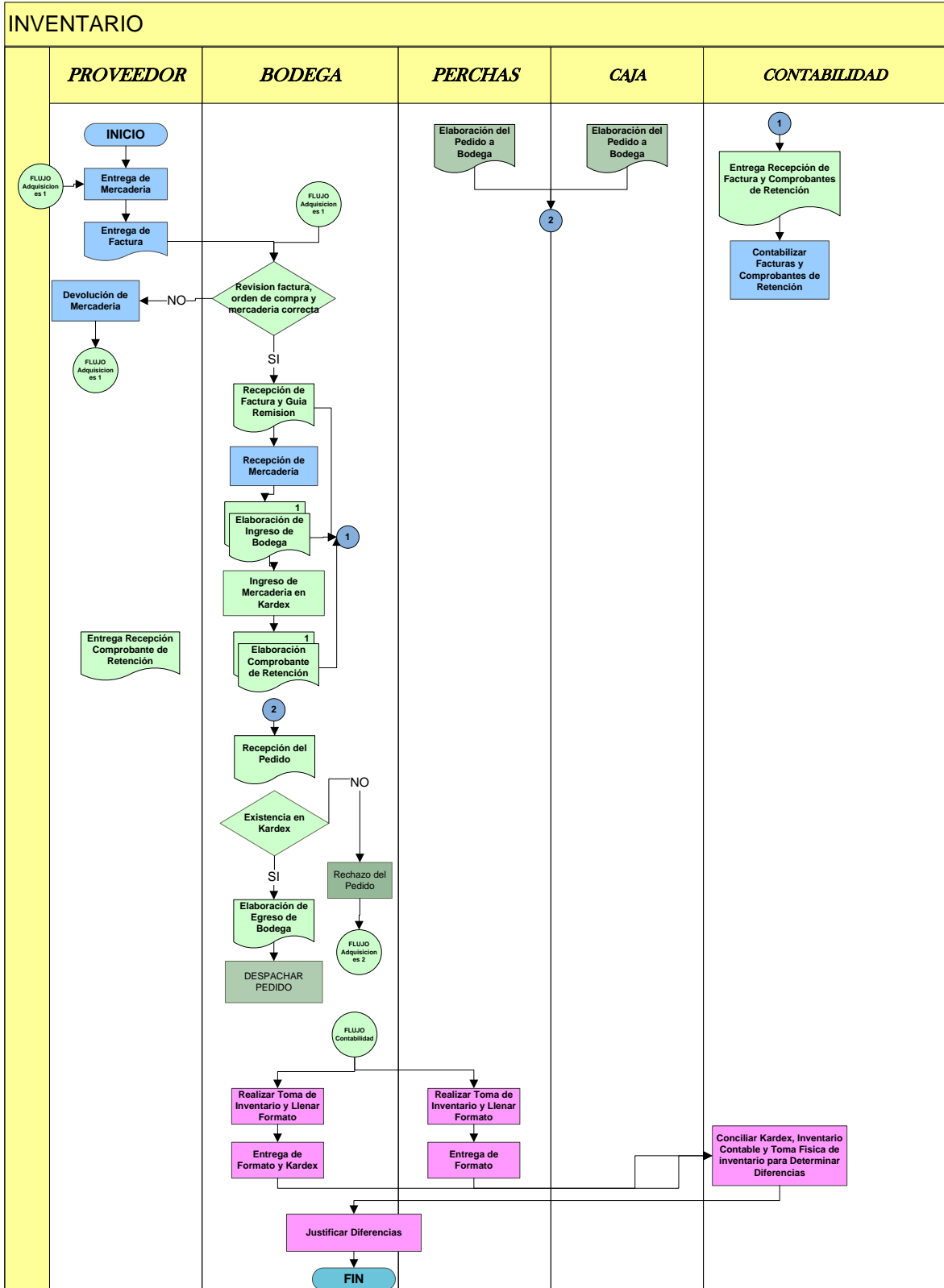
Inseguridad en el proceso de Toma Física de Inventarios:

En la toma física de inventarios consta el proceso de informar al personal responsable la fecha del mismo, provocando que la información obtenida no sea confiable.

5.1.7. DIAGRAMA DEL PROCESO PROPUESTO

ANEXO No. 5.4

DIAGRAMA DE PROCESOS PROPUESTO SECCIÓN INVENTARIO SUPERMERCADO DE PRODUCTOS VITALES “SUPROVIT”



5.1.8. PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Al realizar un análisis y evaluación de la sección de inventarios se han determinado varias falencias de control que requieren ser corregidas de forma inmediata debido a la gran importancia que la mercadería constituye, no únicamente por el peso de ésta en los estados financieros de la entidad, por el giro del negocio, sino también por la necesidad de satisfacción del cliente tanto interno como externo en cuanto a despachos requeridos, debido a lo antes mencionado nace la necesidad de realizar la propuesta del sistema de control interno financiero.

5.1.9. COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Los componentes del Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica mediante los cuales la sección de Inventarios será analizado y evaluado son:

- Ambiente de Control y Trabajo
- Evaluación de Riesgos
- Actividades de Control para Minimizar Riesgos
- Información y Comunicación
- Supervisión

5.1.9.1. AMBIENTE DE CONTROL

El ambiente de control y trabajo constituye la base sobre la que se cimienta el sistema de control interno de la sección de Inventarios de SUPROVIT, ya que marca las pautas de comportamiento de su personal y la forma de dirección de sus administradores, debido a que estos marcan las condiciones necesarias que se requieren para que los empleados se sientan identificados con la empresa.

Lo anteriormente mencionado hace que los clientes tanto internos como externos se sientan en un ambiente agradable para ejercer su trabajo y realizar sus compras.



Responsabilidad, Honestidad, Respeto y Amabilidad son entre otros los valores establecidos para el desempeño de los colaboradores y la dirección de la Sección de Inventarios, para de esta manera lograr satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos del supermercado y así sentirse identificados con la entidad para ser partícipes de su desarrollo.



SUPROVIT no cuenta con una estructura organizativa en la Sección de Inventarios, por ello deberá considerarse la propuesta del capítulo I, numeral 1.2.2.1., página 17, “Organigrama Estructural Supermercado de Productos Vitales”, en la que los inventarios se encuentran inmersos en la sección de adquisiciones con bodega y las perchas en ventas, lo que permite la separación de funciones y un mejor manejo de los productos, para de esta manera mejorar la distribución de autoridades y responsabilidades sobre el manejo de la mercadería.



Se requiere que la entidad tome en consideración la estructura organizativa (páginas 17-19) y el flujograma propuesto (página 123), para establecer y evaluar la responsabilidad y autoridad en cada uno de los niveles establecidos, con el fin de lograr el desarrollo de la empresa y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

La competencia profesional es de suma importancia en el manejo de la mercadería, se requiere que cada uno de los empleados conozcan sobre sus funciones, como realizarlas,



la información requerida y analizar los resultados que obtiene en cada período, por otra parte es substancial mencionar la falta de capacitación del personal, por lo que los encargados de las áreas como: jefe de adquisiciones sobre los requerimientos de conocimiento del bodeguero, el gerente de ventas que la asistencia de perchas conozca la importancia de su función para la entidad.

Por otro lado es importante mencionar que se requiere de una evaluación a 360 grados a cada uno de los miembros de la entidad, lo que equivale a la aplicación de cuestionarios sobre el desempeño laboral del empleado en los tres niveles de autoridad y responsabilidad en los que se encuentra en contacto el colaborador, es decir que lo deben evaluar, su jefe inmediato superior, su compañero de nivel paralelo y sus subordinados, para poder mejorar y determinar los requerimientos de conocimientos, aptitudes y actitudes.

La filosofía a la que se rige SUPROVIT constituye como la administración dirige la entidad, como los encargados de las diferentes áreas realizan su trabajo de manera



económica, eficaz y eficiente, para el logro de los objetivos, así como se interrelacionan con sus respectivos subordinados o iguales, para lograr confianza y sinergia en el trabajo en equipo.

Se deben establecer indicadores de gestión y mediciones en las diferentes actividades del personal, para de esta manera medir el logro de los objetivos.

Considerando que la entidad se encuentra en crecimiento, el establecimiento de un definido consejo de Administración y sus Respective Comités, no son aplicados debido a su costo beneficio, pero cabe destacar que las funciones de los mismos lo llevan a cabo los gerentes de cada una de las áreas, liderada por el gerente general, los mismos que deben dar los lineamientos generales de la dirección de inventarios para los diferentes colaboradores del manejo de la mercadería.



definido consejo de Administración y sus Respective Comités, no son aplicados debido a su costo beneficio, pero cabe destacar que las funciones de los mismos lo llevan a cabo los gerentes de cada una de las áreas, liderada por el gerente general, los mismos que deben dar los lineamientos

La sección de inventarios debe realizar informes periódicos dirigidos a las autoridades pertinentes los cuales permitan a los mismos un conocimiento del desarrollo y crecimiento de la entidad, así como el cumplimiento de las normas y leyes emitidas por el estado y



pertinentes los cuales permitan a los mismos un conocimiento del desarrollo y crecimiento de la entidad, así como el cumplimiento de las normas y leyes emitidas por el estado y

por organismos técnicos en cuanto al manejo de inventarios y los diferentes sistemas de control de inventarios.

5.1.9.2. EVALUACIÓN DE RIESGOS Y ACTIVIDADES DE CONTROL

La sección de inventarios como cada una de las secciones de la entidad se encuentran sujetas a riesgos que pueden impedir el logro de los objetivos de la entidad, por lo que deben ser cuidadosamente evaluados y determinados para tomar acciones necesarias y lograr los objetivos trazados en pos del progreso de la sección y por ende de la empresa.



Los objetivos de la sección de inventarios deberán estar enmarcados en los objetivos del control interno es así que se debe propender a:

- **Relacionados con la generación de información financiera:** todos y cada uno de los reportes generados en la sección de inventario deben ser claros y acorde a la realidad del mismo, en el caso de toma física de inventarios y control de kardex, así como el ingreso y salida de mercadería, para que de esta manera el cliente interno (contabilidad) pueda procesar información confiable haciendo honor a las aseveraciones de los estados financieros.
- **Salvaguarda de los recursos de la organización:** Considerando que el giro del negocio es la comercialización de productos de consumo masivo, el inventario es uno de los activos con mayor importancia, por lo que la dirección ejecutiva, junto con el bodeguero son los responsables directos de dar los mecanismos para salvaguardar la mercadería.
- **Eficiencia y eficacia de las operaciones:** la sección de inventario debe elaborar un plan operativo anual, junto con su respectivo presupuesto y metas a ser alcanzadas, para de esta manera establecer parámetros de medición de las actividades realizadas y resultados obtenidos.

- **Cumplimiento Legal:** la sección de inventarios se encuentra sujeta a un sin número de normas y leyes que deben cumplir para el desarrollo de la entidad, entre las que tenemos: Leyes Tributarias, Normas y Especificaciones de los productos para una preservación de los productos, normas contables en cuanto a control de inventarios, baja de productos entre otras.

El rendimiento de la sección de inventarios puede verse afectada ante la presencia de riesgos internos y externos, por lo que es importante la identificación de los mismos, así



como su frecuencia e impacto en las operaciones y por ende al logro de los objetivos, entre dichos riesgos podemos mencionar: los cambios en sistemas informáticos, colusión, cambio de la percepción del cliente interno y

externo, existencia de productos demandados que requieren nuevas medidas de preservación, pérdida y mal manejo de la mercadería, entre otros.

El personal responsable y con experiencia en el giro del negocio es el encargado de dar alerta a tiempo sobre los riesgos a los que se enfrenta la entidad para establecer controles necesarios para los mismos

El cambio en las actividades de la organización hace que se requieran acciones para actualizar el sistema de control interno. Entre las gestiones dirigidas al cambio que la




sección de inventario debe considerar podemos mencionar:

- **Sistemas de Información Automatizados:** se debe considerar que cuenten con las seguridades necesarias de acceso y autorizaciones en el manejo de la mercadería.
- **Nuevos Servicios y Actividades:** Considerando la visión de la entidad, en la sección de inventario se debe considerar mejores controles para despacho de mercadería por la entrega a domicilio, así como mayor seguridad en recepción de la mercadería por el incremento del volumen.

5.1.9.3. ACTIVIDADES DE CONTROL PARA MINIMIZAR RIESGOS


La Dirección General de SUPROVIT es la encargada de dar los lineamientos y políticas que realiza cada una de las secciones y áreas de la entidad, con el fin de obtener un mejor desarrollo del giro del negocio, al contar con un personal a cargo del control y la toma de decisiones.

El encargado de la sección de inventarios constituye el bodeguero, el cual debe tener

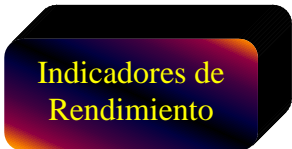


profundos conocimientos sobre todas y cada una de las personas que laboran en la sección para de esta manera lograr un mejor control, que las actividades realizadas sean eficientes y un diálogo más abierto y claro para la solución de problemas.

El bodeguero se encuentra en la obligación de reportar al Gerente de Adquisiciones la información sobre toma de inventarios periódicos, dicha información entregada debe ser completa, clara y oportuna con la elaboración y presentación de reportes o informes sobre las actividades realizadas, la rotación del inventario, el logro de los objetivos de la sección entre otros.



El establecimiento de indicadores de rendimiento en la sección de inventario es de suma importancia para la toma de decisiones en la adquisición de productos y las nuevas líneas de servicios establecidas en la planificación estratégica de la entidad, es por ello que se deben elaborar indicadores como: productos vencidos o caducados, satisfacción de los clientes internos en atención de bodega, indicadores de satisfacción del cliente en atención y distribución del local, entre otros.





La empresa ha basado su actividad en la razón de su nacimiento, la cual se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo, para de esta manera dar cumplimiento a las disposiciones legales que se enmarcan en

su misión.

El bodeguero quien se encuentra a la cabeza de la sección de inventarios, junto con el



gerente general, gerente de adquisiciones y gerente administrativo financiero deben establecer controles para el movimiento de la mercadería en el almacén, entre estos controles se pueden destacar códigos de barra y lectores,

sensores en ingreso y salida de personal y clientes para identificar productos cancelados en caja o no.

La función del bodeguero es recopilar la información de toma de inventarios, así como



de pedidos por parte de perchas y caja, para de esta manera informar al gerente de adquisiciones, contabilidad para que dicha información sea presentada al gerente general y determinar como ha crecido las ventas y el movimiento del

inventario en un determinado período, así como otros indicadores financieros importantes para el giro del negocio.

El bodeguero junto con el gerente de adquisiciones, contabilidad y el gerente general



deben elaborar un presupuesto de los gastos y costos del giro del negocio pertenecientes a la sección de inventario, para determinar los montos a ser asignados para un desempeño

eficiente.

La información obtenida en los reportes debe ser comparada tanto en los resultados contables de estados financieros, como en indicadores de gestión establecidos, con los estándares propuestos por la gerencia general y la sección de inventarios para de esta



manera determinar la calificación al desempeño de inventarios, así como la contribución de la misma con la entidad en si. Entre la medición de rendimientos esperados podemos establecer la disminución de productos caducados en bodega y perchas, incremento en la rotación de determinados productos, disminución en inconformidades detectadas en toma física de inventarios, entre otras.



Entre otros criterios de control el jefe de la sección debe estar abierto hacia las sugerencias de los empleados en reuniones de sección, así como la medición de la satisfacción de los empleados a su cargo.

5.1.9.4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

El flujo de la información y la comunicación entre las secciones de Inventarios, Adquisiciones, Ventas, Administrativa – Financiera, es de suma importancia para que las actividades a cargo de cada uno se efectúen con responsabilidad y eficiencia, en pos del crecimiento de la entidad.



Los miembros de la sección de inventarios deben estar capacitados y conocer acerca de las actividades en todos los niveles para de esta manera fomentar la participación y comunicación en la sección de inventarios

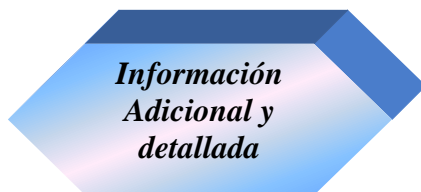
Datos para determinar las ventas y costo de ventas nacen en la sección de inventario, por lo que todo su personal debe estar conciente de la importancia de su labor para determinar información financiera, es así que se debe poner especial cuidado en dicha actividad y el conocimiento de los empleados sobre como afecta a la entidad, cualquier error.



La información y comunicación entre el personal de la sección de inventarios en todos sus niveles es una herramienta de supervisión formidable, ya que permitirá detectar de forma inmediata de las anomalías que sufre el inventario, así como el conocimiento de lo acontecido con la persona con responsabilidad y autoridad para tomar decisiones correctivas y preventivas.



El jefe de la sección de inventario se ve en la necesidad de llevar una estadística de cada uno de los indicadores de gestión del inventario, de la rotación de inventario, entre otras, para que las mismas sean entregadas y analizadas por la gerencia para las decisiones respectivas.



El jefe de inventarios, junto con el gerente general y los gerentes de las diferentes secciones deben comunicar y dar a entender al personal de la sección de inventarios los objetivos de la entidad, así como los de su sección para lograr de esta manera un mayor involucramiento del personal y mejores resultados.



5.1.9.5. SUPERVISIÓN.

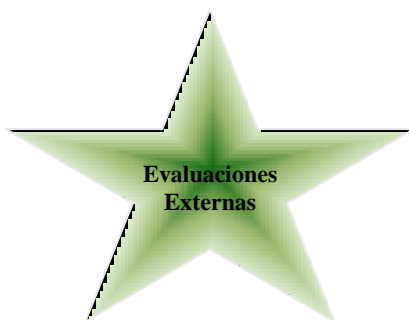
La supervisión en la sección de inventarios de SUPROVIT consiste evaluar si los controles establecidos para cada una de los procesos y actividades se están cumpliendo realmente.



Cada una de las actividades que realizan los empleados del área de inventarios debe ser revisada constantemente y continuamente por el encargado de realizar la gestión como con su colaborador superior, para de esta manera minimizar el riesgo de error, así tenemos la supervisión en la toma de inventarios, entre otros.



El jefe de bodega es el encargado de realizar una supervisión periódica de la sección, así tenemos el determinar quincenalmente el movimiento del inventario, cantidad de productos vencidos y caducados, dañados, si lo que se surte al local es suficiente en cantidad y variedad, si el ambiente y orden en el que se mantiene la mercadería es el correcto, entre otros



Las evaluaciones externas se encuentran dadas por las auditorías externas contratadas por la entidad como organismos independientes que evalúen los estados financieros y por ende para establecer una seguridad razonable del manejo del inventario de SUPROVIT, debido al monto de sus activos e ingresos, no se encuentra en obligación legal de contratar este tipo de evaluaciones, es por ello que no mantiene una evaluación externa.

5.1.10. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA LA APLICACIÓN DEL MÉTODO MICIL

Tabla No. 5.1: Cuestionario de Evaluación para la Aplicación del Método MICIL

SUPERMERCADO DE PRODUCTOS VITALES "SUPROVIT"

SECCIÓN: Inventarios
RESPONSABLE: Bodeguero
FECHA ORIGEN DE TRABAJO: 2 de Enero 2007

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA LA APLICACIÓN POR EL MÉTODO MICIL (MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO PARA LATINOAMÉRICA)

No.	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Porcentaje CT y PT		Diferencia PT-CT	Observaciones
				CT	PT		
1	AMBIENTE DE CONTROL Y TRABAJO INSTITUCIONAL	50	22	50%	44.00%	28	
	1. Integridad y Valores éticos	13	10	28%	20.00%	3	La entidad requiere establecer un manual de ética para el conocimiento y difusión a los empleados, así como buscar un ganar entre los objetivos de la entidad y los de sus empleados y lograr una mejor satisfacción laboral
	2. Estructura organizativa	7	2	14%	4.00%	5	
	3. Autoridad asignada y responsabilidad asumida	8	4	16%	8.00%	4	Al no contar con una estructura organizativa, las líneas de autoridad no se encuentran 100% definidas ni entendidas, dándose la intromisión en decisiones de una determinada sección por parte de la autoridad de otra.
	4. Administración de los Recursos Humanos	5	2	10%	4.00%	3	En cuanto a la administración del recurso humano se nota la carencia de un sistema de selección, capacitación y estímulos para los mismos.
	5. Competencia profesional y evaluación del desempeño individual.	6	2	12%	4.00%	4	La sección de inventarios no realiza una evaluación del desempeño de su personal en pos del mejoramiento y logro de los objetivos, por otra parte el personal debe tener la competencia para el cargo, especialmente en el caso del encargado o bodeguero en c
	6. Filosofía y estilo de gestión de la dirección.	4	1	8%	2.00%	3	La dirección del departamento no ha determinado políticas escritas, ni establecidas de forma clara en cuanto al manejo de la mercadería, lo que trae la imposibilidad de determinar indicadores de gestión para medir el desarrollo del área y de la entidad.
	7. El Consejo de Administración y los Comités.	3	0	6%	0.00%	3	La entidad no cuenta con un Consejo de Administración, ni Comité de Auditoría, debido al tamaño de la misma y al costo beneficio que este representa para la misma
	8. Rendición de Cuentas y transparencia.	4	1	8%	2.00%	3	La información que maneja la sección de inventarios es incompleta y desordenada, de tal forma que no puede hablar de una rendición de cuentas y transparencia adecuadas.
2	EVALUACIÓN DE RIESGOS PARA OBTENER LOS OBJETIVOS	10	1	10%	10.00%	9	
	1. Objetivos de las organizaciones	4	1	40%	25.00%	3	No existen objetivos en el área de inventarios que coadyuven al cumplimiento de los objetivos de la entidad, por otra parte estos últimos no son conocidos por el personal de la sección en mención.
	2. Riesgo potencial para la organización	4	0	40%	0.00%	4	El encargado de la sección de inventario no determina los riesgos potenciales tanto internos como externos en el desempeño de las actividades de la sección, lo que hace de entidad susceptible al no cumplimiento de los objetivos trazados
	3. Gestiones dirigidas al cambio.	2	0	20%	0.00%	2	La creación de una nueva línea de servicio al cliente, crea la necesidad de determinar los riesgos que atrae en el manejo y control del inventario para conseguir infamación financiera confiable, dichos riesgos no son considerados y mucho menos las acciones
3	ACTIVIDADES DE CONTROL PARA MINIMIZAR LOS RIESGOS	20	4	20%	20.00%	16	
	1. Análisis de la Dirección.	4	1	20%	5.00%	3	El encargado de la sección de inventarios no realiza un análisis de las actividades de control necesarias para dar cumplimiento a la planificación estratégica.
	2. Proceso de la información	4	1	20%	5.00%	3	Debido a que la información no se genera de la forma correcta, la misma no es encontrada en forma oportuna en los niveles de toma de decisiones, es el caso de los resultados obtenidos de toma de inventarios, se los conoce aproximadamente un mes luego del
	3. Indicadores de rendimiento	3	0	15%	0.00%	3	No se han establecido indicadores de rendimiento en la sección de inventarios
	4. Disposiciones legales puntuales	2	1	10%	5.00%	1	Se cumplen disposiciones legales puntuales con organismos de control como el SRI, Policía, Municipio, entre otras, a persa de adquirir alguna mercadería sin comprobante de venta.
	5. Criterios Técnicos de control interno	1	0	5%	0.00%	1	No se encuentra establecido un sistema de control interno
	6. Estándares Específicos	2	1	10%	5.00%	1	La sección de inventarios no elabora informes operativos, ni financieros con cifras comparativas, por otro lado se cumplen con estándares determinado por los proveedores para la preservación de los productos
	7. Información generada	1	0	5%	0.00%	1	Considerando que pocos de los archivos que maneja la sección de inventarios se encuentran incompletos, no se puede contar con información histórica para su respectivo análisis
	8. Rendimientos esperados	2	0	10%	0.00%	2	no se realiza un análisis de los resultados obtenidos los últimos periodos por parte de la empresa, para establecer si se han cumplido o no los objetivos a largo plazo de la misma
	9. Otros criterios de control.	1	0	5%	0.00%	1	No se han establecido otros criterios de control
4	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN PARA FOMENTAR LA TRANSPARENCIA	10	3	10%	30.00%	7	
	1. Información en todos los niveles.	3	1	30%	10.00%	2	El encargado inventarios no da a conocer los resultados de la labor desempeñada al personal de la sección, por otra parte la documentación que se genera no es 100% analizada y aprobada.
	2. Datos fundamentales en los Estados Financieros	2	1	20%	10.00%	1	La información generada en la sección de inventarios para contabilidad en cuanto a inventarios y control de mercadería no presenta los controles necesarios para dar confiabilidad a la información procesada por el departamento contable
	3. Herramientas para la Supervisión	2	1	20%	10.00%	1	La información financiera y administrativa que genera la sección de inventarios no es una herramienta para la supervisión por la falta de confiabilidad de sus procesos, documentos y archivos.
	4. Información adicional y detallada	1	0	10%	0.00%	1	La Sección de Inventarios no genera información estadística referente a pérdidas por productos dañados y vencidos, rotación de inventario, entre otras.
	5. Comunicación de los objetivos de la organización	2	0	20%	0.00%	2	Los empleados de la sección de inventario desconoce los objetivos de la entidad y no cuentan con objetivos por sección.
5	SUPERVISION	10	3	10%	30.00%	7	
	1. Monitoreo continuo por la administración	5	2	20%	20.00%	3	En los procesos de recepción de mercadería, despacho para perchas y caja, así como toma física de inventarios la entidad no cuenta con la aplicación de autorizaciones, conciliaciones, autorizaciones, ni tampoco con reuniones con el personal que permita m
	2. Seguimiento interno	3	1	10%	10.00%	2	La sección de inventarios controla o hace un seguimiento del inventario mediante tomas físicas cada 6 meses, la cuales presentan procesos inseguros que crean inseguridad en la información que dicho seguimiento arroja.
	3. Evaluaciones Externas	2	0	0%	0.00%	2	No posee evaluaciones externas por el tamaño de la entidad y su costo beneficio

En el análisis del Ambiente de Control y Trabajo Instituciones se ha obtenido una calificación de 22 puntos sobre 50 debido a que la entidad requiere establecer un manual de ética para el conocimiento y difusión a los empleados, así como buscar un ganar entre los objetivos de la entidad y los de sus empleados y lograr una mejor satisfacción laboral. Al no contar con una estructura organizativa, las líneas de autoridad no se encuentran 100% definidas ni entendidas, dándose la intromisión en decisiones de una determinada sección por parte de la autoridad de otra.

En cuanto a la administración del recurso humano se nota la carencia de un sistema de selección, capacitación y estímulos para los mismos.

La sección de inventarios no realiza una evaluación del desempeño de su personal en pos del mejoramiento y logro de los objetivos, por otra parte el personal debe tener la competencia para el cargo, especialmente en el caso del encargado o bodeguero en cuanto a conocimientos informáticos, de sistemas de control de inventario, entre otros.

La dirección del departamento no ha determinado políticas escritas, ni establecidas de forma clara en cuanto al manejo de la mercadería, lo que trae la imposibilidad de determinar indicadores de gestión para medir el desarrollo del área y de la entidad.

La entidad no cuenta con un Consejo de Administración, ni Comité de Auditoría, debido al tamaño de la misma y al costo beneficio que este representa para la misma

La información que maneja la sección de inventarios es incompleta y desordenada, de tal forma que no puede hablar de una rendición de cuentas y transparencia adecuadas.

En el la evaluación de Riesgos para Obtener objetivos se ha obtenido una calificación total de 1 punto sobre 10, ya que no existen objetivos en el área de inventarios que coadyuven al cumplimiento de los objetivos de la entidad, por otra parte estos últimos no son conocidos por el personal de la sección en mención.

El encargado de la sección de inventario no determina los riesgos potenciales tanto internos como externos en el desempeño de las actividades de la sección, lo que hace de entidad susceptible al no cumplimiento de los objetivos trazados

La creación de una nueva línea de servicio al cliente, crea la necesidad de determinar los riesgos que atrae en el manejo y control del inventario para conseguir información financiera confiable, dichos riesgos no son considerados y mucho menos las acciones a tomarse para hacerles frente.

En el análisis de las Actividades de Control para Minimizar los Riesgos se ha obtenido una calificación total de 4 puntos sobre 20 ya que el encargado de la sección de inventarios no realiza un análisis de las actividades de control necesarias para dar cumplimiento a la planificación estratégica. Debido a que la información no se genera de la forma correcta, la misma no se encuentra en forma oportuna en los niveles de toma de decisiones, es el caso de los resultados obtenidos de toma de inventarios, se los conoce aproximadamente un mes luego del proceso, cuando este debería ser inmediato. No se han establecido indicadores de rendimiento en la sección de inventarios

Se cumplen disposiciones legales puntuales con organismos de control como el SRI, Policía, Municipio, entre otras, a persa de adquirir alguna mercadería sin comprobante de venta.

No se encuentra establecido un sistema de control interno la sección de inventarios no elabora informes operativos, ni financieros con cifras comparativas, por otro lado se cumplen con estándares determinado por los proveedores para la preservación de los productos.

Considerando que pocos de los archivos que maneja la sección de inventarios se encuentran incompletos, no se puede contar con información histórica para su respectivo análisis no se realiza un análisis de los resultados obtenidos los últimos periodos por parte de la empresa, para establecer si se han cumplido o no los objetivos a largo plazo de la misma. No se han establecido otros criterios de control.

En el análisis y evaluación del componente Información y Comunicación para Fomentar la Transparencia se ha obtenido una calificación total de 3 puntos sobre 10 ya que el encargado inventarios no da a conocer los resultados de la labor desempeñada al personal de la sección, por otra parte la documentación que se genera no es 100% analizada y aprobada.

La información generada en la sección de inventarios para contabilidad en cuanto a inventarios y control de mercadería no presenta los controles necesarios para dar confiabilidad a la información procesada por el departamento contable

La información financiera y administrativa que genera la sección de inventarios no es una herramienta para la supervisión por la falta de confiabilidad de sus procesos, documentos y archivos.

La Sección de Inventarios no genera información estadística referente a pérdidas por productos dañados y vencidos, rotación de inventario, entre otras.

Los empleados de la sección de inventario desconocen los objetivos de la entidad y no cuentan con objetivos por sección.

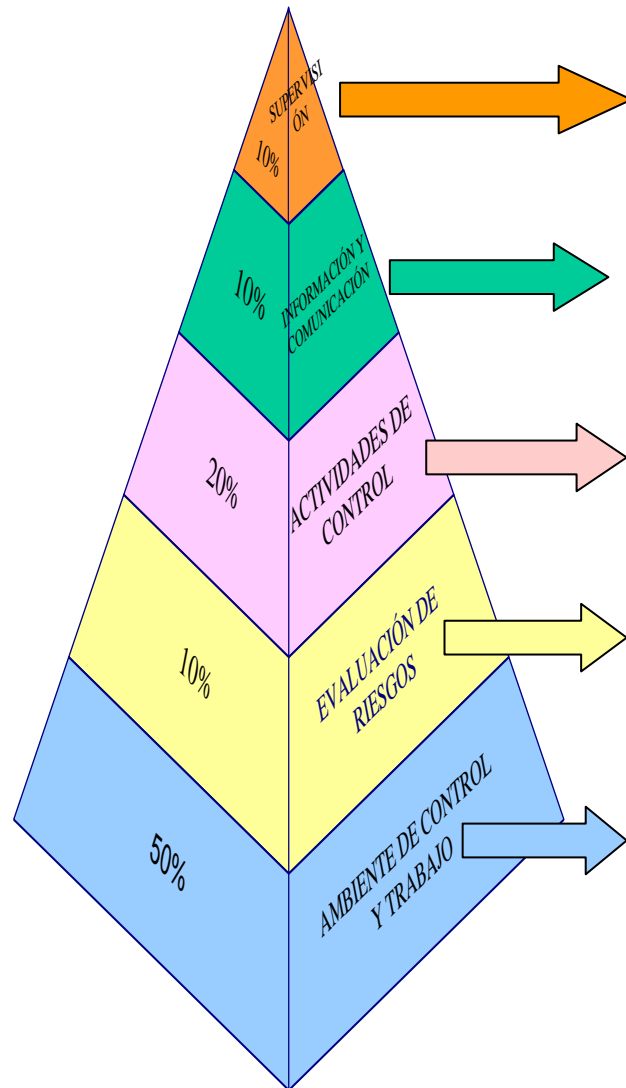
En la evaluación del componente Supervisión, se ha obtenido una calificación total de 3 puntos sobre 10. En los procesos de recepción de mercadería, despacho para perchas y caja, así como toma física de inventarios la entidad no cuenta con la aplicación de autorizaciones, conciliaciones, autorizaciones, ni tampoco con reuniones con el personal que permita mejorar los procesos y hacerlos mas seguros.

La sección de inventarios controla o hace un seguimiento del inventario mediante tomas físicas cada 6 meses, la cuales presentan procesos inseguros que crean inseguridad en la información que dicho seguimiento arroja.

No posee evaluaciones externas por el tamaño de la entidad y su costo beneficio.

5.1.11. PIRÁMIDE DEL MICIL Y LOS FACTORES POR COMPONENTE

GRÁFICO 5.2.- PIRÁMIDE DEL MICIL Y LOS FACTORES POR COMPONENTE INVENTARIO



Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Diferencia PT - CT
SUPERVISIÓN	10	3	7
1. Monitoreo continuo por la administración	5	2	3
2. Seguimiento interno	3	1	2
3. Evaluaciones Externas	2	0	2
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN PARA FOMENTAR LA TRANSPARENCIA	10	3	7
1. Información en todos los niveles.	3	1	2
2. Datos fundamentales en los Estados Financieros	2	1	1
3. Herramientas para la Supervisión	2	1	1
4. Información adicional y detallada	1	0	1
5. Comunicación de los objetivos de la organización	2	0	2
ACTIVIDADES DE CONTROL PARA MINIMIZAR LOS RIESGOS	20	4	16
1. Análisis de la Dirección.	4	1	3
2. Proceso de la información	4	1	3
3. Indicadores de rendimiento	3	0	3
4. Disposiciones legales puntuales	2	1	1
5. Criterios Técnicos de control interno	1	0	1
6. Estándares Específicos	2	1	1
7. Información generada	1	0	1
8. Rendimientos esperados	2	0	2
9. Otros criterios de control.	1	0	1
EVALUACIÓN DE RIESGOS PARA OBTENER LOS OBJETIVOS	10	1	9
1. Objetivos de las organizaciones	4	1	3
2. Riesgo potencial para la organización	4	0	4
3. Gestiones dirigidas al cambio.	2	0	2
AMBIENTE DE CONTROL Y TRABAJO INSTITUCIONAL	50	22	28
1. Integridad y Valores éticos	13	10	3
2. Estructura organizativa	7	2	5
3. Autoridad asignada y responsabilidad asumida	8	4	4
4. Administración de los Recursos Humanos	5	2	3
5. Competencia profesional y evaluación del desempeño individual.	6	2	4
6. Filosofía y estilo de gestión de la dirección.	4	1	3
7. El Consejo de Administración y los Comités.	3	0	3

8. Rendición de Cuentas y transparencia.	4	1	3
--	---	---	---

5.2. SECCIÓN DE COMPRAS LOCALES

5.2.1. DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO FINANCIERO

La Sección de Compras Locales se encuentra principalmente a cargo del responsable de adquisiciones quien mantiene estrecha relación con los proveedores y la bodega.

Es importante destacar que la necesidad de adquisición de un determinado tipo de producto nace de la bodega, quien es el responsable de realizar el pedido al gerente de adquisiciones, el que contacta directamente con el proveedor, o realiza el pedido el momento que este llega al local a recibir los requerimientos.

Esta sección no cuenta con un proceso definido para la adquisición de mercadería, es así que cuando se requiere un determinado producto es solicitado el momento en que el proveedor llega al local, de esta manera desabasteciendo el inventario y no pudiendo otorgar al cliente el producto que requiere el momento preciso, haciendo que estos disminuyan.

Por otra parte, la documentación de respaldo para cada una de sus actividades como: pedidos de compra para determinar requerimientos, tiempos y responsables, así como realizar copias de los pedidos para ser entregados a bodega para que se realice una comparación de lo pedido y lo facturado por proveedor, ocasionando que lo facturado sea aceptado en su totalidad; trayendo consigo la inversión en productos que no están acorde a las necesidades de los clientes.

Además se requiere una selección adecuada de proveedores, ya que la mercadería solicitada, así como los descuentos otorgados no contribuyen al logro de los objetivos establecidos por la entidad, impidiendo reducir costos y beneficiar a los clientes

5.2.2. NATURALEZA Y FUNCIONES

La Sección de Compras Locales es la encargada de las actividades de adquisiciones tanto de mercadería como de suministros y activos para la entidad, dicha actividad contribuye al abastecimiento de bodega, local y oficina administrativa financiera.

Se crea con la necesidad de buscar una negociación favorable con los proveedores, con el fin de obtener mercadería y productos de calidad, con precios justos y que permitan la disminución de los costos en ventas para la satisfacción del cliente mediante precios asequibles y por ende el crecimiento de la entidad.

Las funciones de la sección de Compras Locales son:

- ◆ Adquisición de Mercadería
- ◆ Adquisición de Activos Fijos
- ◆ Adquisición de Útiles de Oficina
- ◆ Administración y control de Activos Fijos
- ◆ Acuerdos con proveedores nacionales

5.2.3. CARACTERÍSTICAS

a) Asientos Contables o Información Financiera Generada.

La sección de compras locales no realiza asientos contables, pero administra información importante para el registro contable de las compras de mercadería, suministros de oficina y activos fijos, entre dicha información tenemos:

- Recepción de pedidos por parte de bodega para contactar con el proveedor.
- Elaboración de órdenes de compra en base a lo solicitado.
- Contratación para el mantenimiento del local.

b) Documentación

Entre los documentos que se utilizan tenemos:

- Formato de Pedido de Bodega
- Formato de Orden de Compra

c) Base de Datos

La información histórica con la que cuenta Suprovit es de:

- Archivo de pedidos de bodega
- Archivo de ordenes de compra
- Archivo de proveedores frecuentes

d) Enlace con Otras Secciones

La sección de Compras Locales se relaciona con las siguientes secciones de la entidad:

- Con la sección de Inventarios, ya que cumple con los requerimientos de bodega y perchas para surtir de mercadería al local, para de esta manera satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos de la entidad.
- Con la sección Administrativa Financiera, ya que proporciona información sobre descuentos otorgados por parte de los proveedores en la adquisición de la mercadería, aspecto que resulta de suma importancia para determinar el costo de ventas.
- Con los Proveedores, es importante mencionar que la labor principal de la sección de Compras Locales corresponde la negociación continua con los proveedores para obtener mejores precios en la mercadería adquirida, así como la calidad de la misma.

- Con el área contable en cuanto a la emisión de cheques u ordenes de transferencia bancaria para el pago a proveedores.

5.2.4. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO FINANCIERO

Los objetivos de control interno para la sección de Compras Locales son:

a) Objetivos de Autorización: dichos objetivos se enfocan al cumplimiento de las normas y leyes que ayudan a mantener un control interno, entre estos podemos destacar:

- Las actividades de compra de activos fijos, útiles de oficina, así como contratación de mantenimiento y remodelación deben contar con la aprobación de la gerencia administrativa Financiera.
- La Orden de Compra elaborada por la sección debe encontrarse acorde a los requerimientos de bodega y con la respectiva autorización del bodeguero.
- La selección de proveedores debe ser autorizada por la Gerencia Administrativa Financiera.

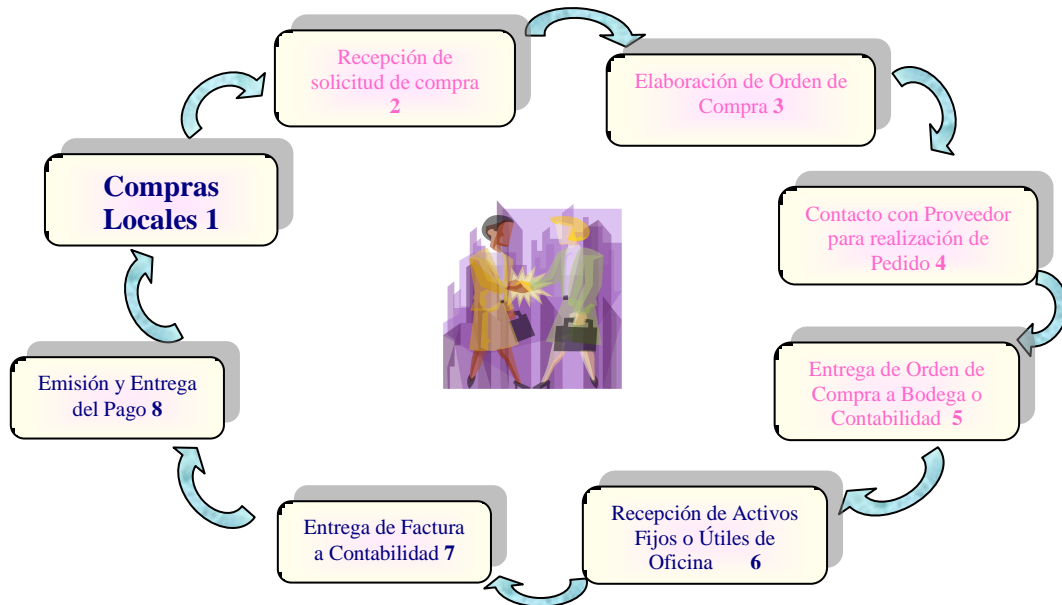
b) Objetivos de Procesamiento y Clasificación: se enfocan a los procesos necesarios de ser cumplidos, así como la clasificación de lo adquirido en mercadería, útiles de oficina y activos fijos.

- Los productos adquiridos y el mantenimiento contratado deben ser informados de acuerdo a lo autorizado en caso de mercadería a bodega, en caso de activos fijos y útiles de oficina a la Gerencia Administrativa Financiera.

d) Objetivos de Verificación y Evaluación: se enfocan a controles relativos a la verificación y evaluación periódica de saldos e integridad de activos de la entidad, es así que podemos enunciar con respecto a la sección de Compras Locales:

- ◆ La sección de Compras Locales debe realizar cada año, una toma física completa de activos fijos de la entidad para determinar su existencia, integridad, estado y requerimientos de cambio o mantenimiento.

Gráfico 5.3 : Ciclo de la Sección de Compras Locales



Fuente: Supermercado de Productos Vitales, Sección de Compras Locales

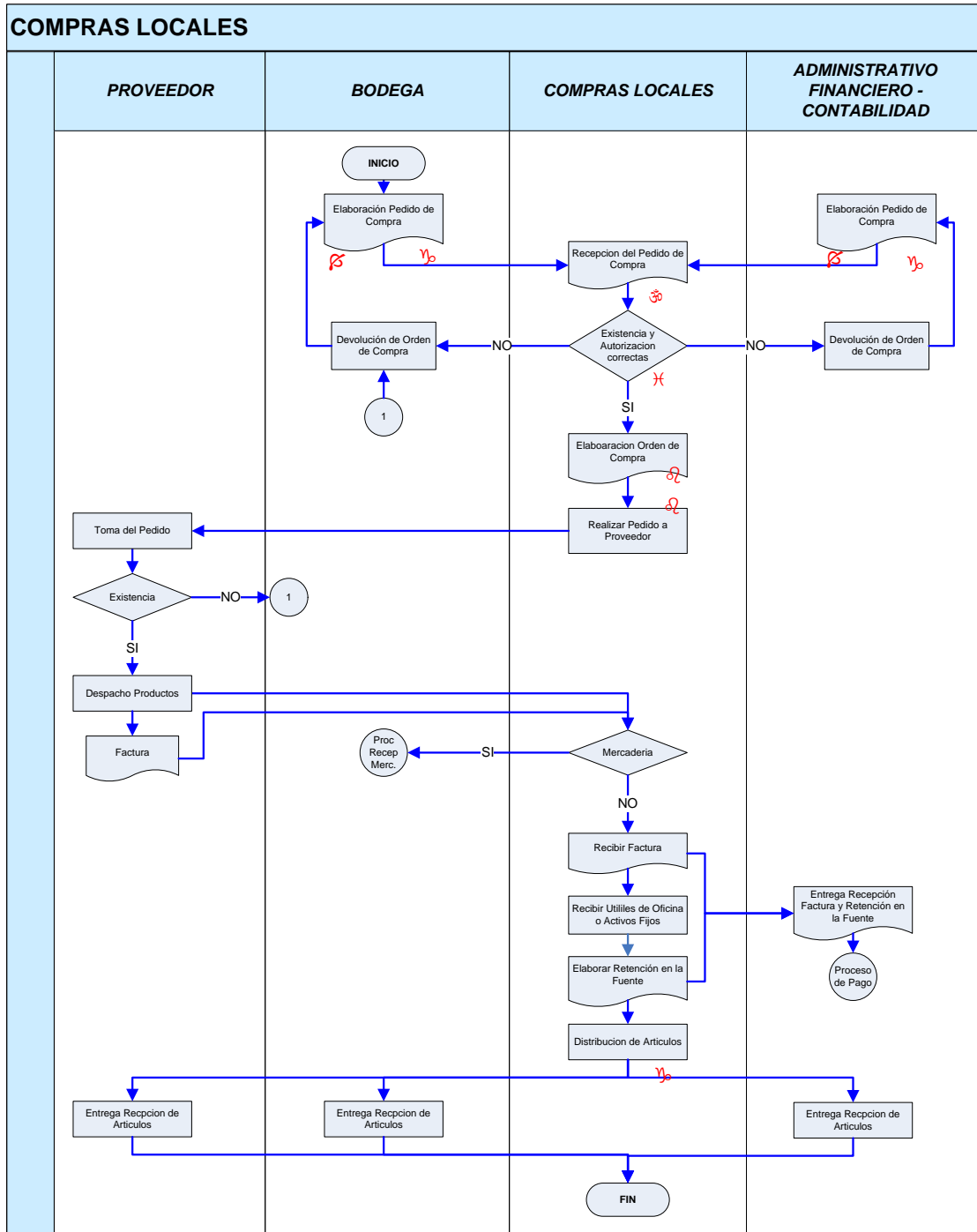
Elaborado por: Gabriela López

5.2.5. DIAGRAMA DEL PROCESO ACTUAL

ANEXO No. 5.5

DIAGRAMA DE PROCESOS ACTUAL DE LA SECCIÓN DE COMPRAS LOCALES

SUPERMERCADO DE PRODUCTOS VITALES “SUPROVIT”



MARCAS DE AUDITORIA

- y_o Falta de Documento Formal
- a Inexistencia de Archivo
- a Falta de Control por Inexistencia de Proceso
- B Falta de Autorización
- a Proceso Inseguro
- m Archivo Incompleto
- X Incompatibilidad de Funciones

Fuente: SUPROVIT, Sección Compras y Ventas
Elaborador Por: Gabriela E. Lopez Sosa

5.2.6. DEBILIDADES DETECTADAS

Al realizar el análisis de la sección de compras locales se han identificado las siguientes debilidades:

Falta de Documentación Formal

- El pedido de compra que elaboran cada una de las secciones para útiles de oficina, así como los pedidos de mercadería elaborados por bodega no poseen un formato adecuado que identifique cada uno de las especificaciones y autorizaciones del mismo, lo que trae consigo una falta de control sobre las adquisiciones realizadas.
- La sección de compras locales no elabora un documento en el que se registre la entrega o cumplimiento del pedido, en el caso de la entrega de útiles de oficina no existe un comprobante en el cual se identifique la recepción y el detalle de la misma por parte del solicitante, haciendo que se originen reclamos de no entrega por pérdida o descuido del personal.
- La sección de compras locales no elabora una orden de compra por cada uno de los requerimientos de la entidad para que de esta manera se asegure el cumplimiento de las solicitudes realizadas, así como la autorización de un tercero para proceder al pedido, esto ocasiona inseguridad de cumplimiento de las obligaciones, mala utilización de los activos, gastos innecesarios por parte de la entidad y falta del proceso de elaboración y archivo del documento en mención.

Inexistencia de Archivos

Tanto el pedido de compra que las secciones requieren de la adquisición entregan a la sección de compras locales, debe contar con un archivo para un mejor control de cumplimiento con los requerimientos detallados y autorizados.

La falta de los archivos mencionados ha traído consigo el riesgo de pedidos duplicados, lo que ocasiona costos innecesarios para la entidad.

Incompatibilidad de Funciones y Duplicidad de Funciones

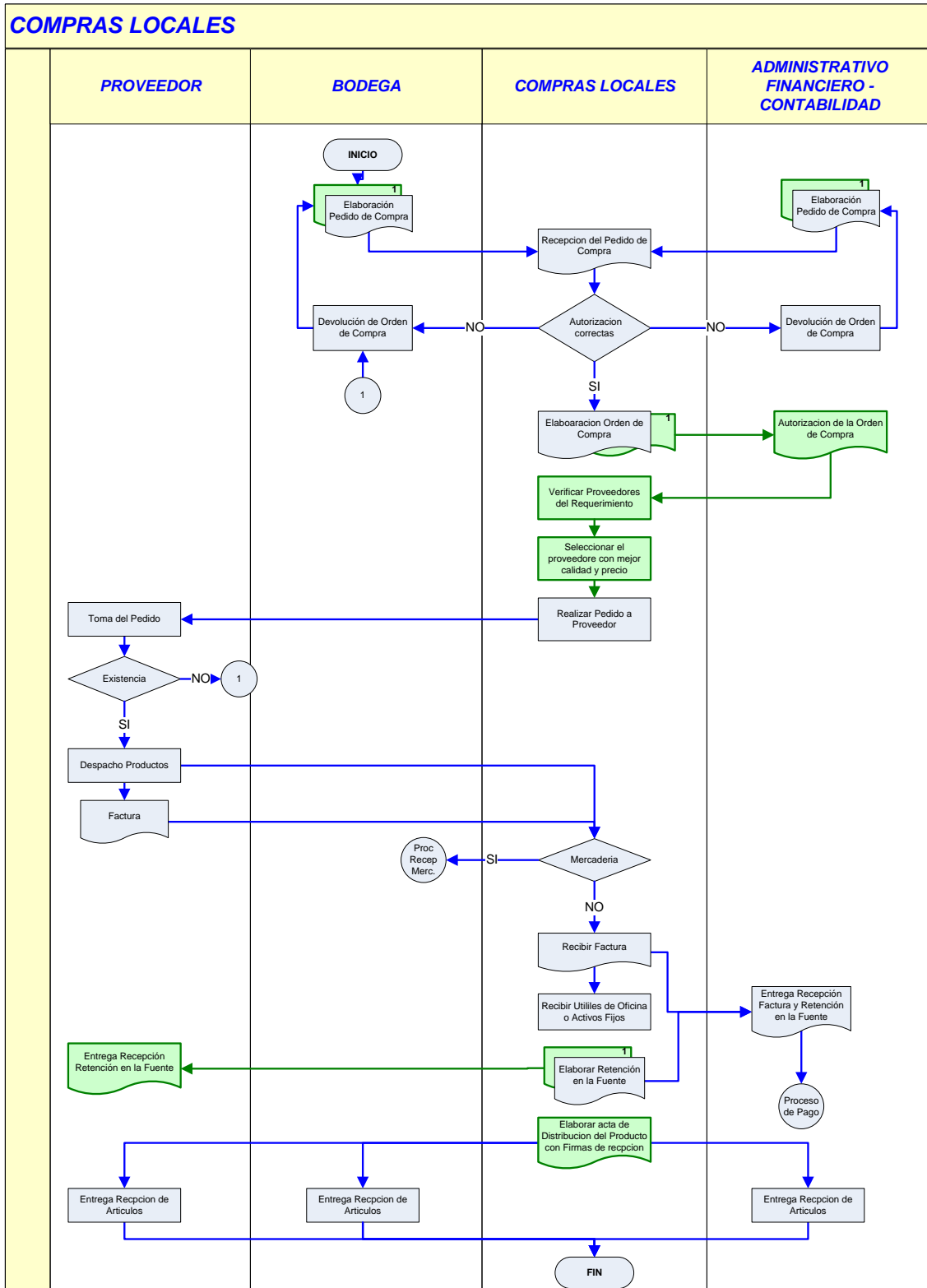
El momento que la sección de compras locales recibe un pedido de compras verifica físicamente si dicho pedido es necesario mediante una constatación física en bodega y en su oficina si se trata de útiles de oficina, en dicho proceso se ha identificado duplicidad de funciones al realizar el proceso del bodeguero el momento de constatar el requerimiento y por otro lado la verificación de existencia de útiles de oficina constituye una incompatibilidad de funciones ya que si el gerente de compras locales es el que pide el producto, recibe el producto y custodia el producto se genera un riesgo de mal uso de los activos, así como inflar el costo de los mismos.

5.2.7. DIAGRAMA DEL PROCESO PROPUESTO

ANEXO No. 5.6

DIAGRAMA DE PROCESOS PROPUESTO PARA LA SECCIÓN DE COMPRAS LOCALES

SUPERMERCADO DE PRODUCTOS VITALES “SUPROVIT”



5.2.8. PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Al realizar un análisis y evaluación de la sección de compras locales se han determinado varias falencias de control que requieren ser corregidas de forma inmediata debido a la gran importancia que adquirir productos de excelente calidad y precios constituye en la satisfacción del cliente y por ende en los resultados financieros, debido a lo antes mencionado nace la necesidad de realizar la propuesta del sistema de control interno financiero.

5.2.9. COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Los componentes del Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica mediante los cuales la sección de Compras Locales será analizado y evaluado son:

- Ambiente de Control y Trabajo
- Evaluación de Riesgos
- Actividades de Control para Minimizar Riesgos
- Información y Comunicación
- Supervisión

5.2.9.1. AMBIENTE DE CONTROL

El ambiente de control y trabajo constituye la base sobre la que se cimienta el sistema de control interno de la sección de Compra Locales de SUPROVIT, ya que marca las pautas de comportamiento de su personal y la forma de dirección de sus administradores, debido a que estos determinan las condiciones necesarias que se requieren para que los empleados se sientan identificados con la empresa.

Lo anteriormente mencionado hace que los clientes tanto internos como externos se sientan en un ambiente agradable para ejercer su trabajo y realizar sus compras.



Responsabilidad, Honestidad, Respeto y Amabilidad son entre otros los valores establecidos para el desempeño de los colaboradores y la dirección de la Sección de Compras Locales, para de esta manera lograr satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos del supermercado y así sentirse identificados con la entidad para ser partícipes de su desarrollo.



SUPROVIT no cuenta con una estructura organizativa en la Sección de Compras Locales, por ello deberá considerarse la propuesta de la pagina 17 “Organigrama Estructural Supermercado de Productos Vitales”, en la que las Compras Locales constituyen una sección junto con la bodega para de esta manera contra restar la incompatibilidad y duplicidad de funciones con la sección de inventario y lograr un mejor manejo de las adquisiciones, así como la distribución de autoridades y responsabilidades sobre el contacto con proveedores y manejo de mercadería, activos y Útiles de oficina.



Se requiere que la entidad tome en consideración la estructura organizativa (páginas 17-19) y el flujograma propuesto (página 147), para establecer y evaluar la responsabilidad y autoridad en cada uno de los niveles establecidos, con el fin de lograr el desarrollo de la empresa y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

La competencia profesional así como el poder de negociación del personal de las



sección de compras locales es de suma importancia para la compra de útiles de oficina, activos fijos y sobre todo de mercadería, además se requiere que cada uno de los empleados conozcan sobre sus funciones, como realizarlas, la información requerida y analizar los resultados que obtiene en cada período,

por otra parte es substancial mencionar la falta de capacitación del personal, en aspectos de negociación del gerente de adquisiciones, quien tiene contacto directo con el proveedor.

Además es importante mencionar que se requiere de una evaluación a 360 grados a cada uno de los miembros de la entidad, lo que equivale a la aplicación de cuestionarios sobre el desempeño laboral del empleado en los tres niveles de autoridad y responsabilidad en los que se encuentra en contacto el colaborador, es decir que lo deben evaluar, su jefe inmediato superior, su compañero de nivel paralelo y sus subordinados, para poder mejorar y determinar los requerimientos de conocimientos, aptitudes y actitudes.

La filosofía a la que se rige SUPROVIT constituye como la administración dirige la entidad, como los encargados de las diferentes áreas realizan su trabajo de manera



económica, eficaz y eficiente, para el logro de los objetivos, así como se interrelacionan con sus respectivos subordinados o iguales, para lograr confianza y sinergia en el trabajo en equipo, así como con los proveedores.

Se deben establecer indicadores de gestión y mediciones en las diferentes actividades del personal, para de esta manera medir el logro de los objetivos como constituyen la disminución del costo de ventas, optimización de tiempos en entrega de las adquisiciones, porcentajes de descuento obtenidos, entre otras.

Considerando que la entidad se encuentra en crecimiento, el establecimiento de un



definido consejo de Administración y sus Respective Comités, no son aplicados debido a su costo beneficio, pero cabe destacar que las funciones de los mismos lo llevan a cabo los gerentes de cada una de las áreas, liderada por el gerente general, los mismos que deben dar los lineamientos

generales sobre políticas de adquisición, exigencias a los proveedores por volumen de compras, etc.

La sección de compras locales debe realizar informes periódicos dirigidos a las autoridades pertinentes los cuales permitan a los mismos un conocimiento del desarrollo y crecimiento de la entidad, así como el cumplimiento de las normas y leyes emitidas por el estado y por organismos técnicos en cuanto a descuentos obtenidos, manejo de comprobantes de facturación, entre otros.



5.2.9.2. EVALUACIÓN DE RIESGOS Y ACTIVIDADES DE CONTROL

La sección de compras locales como cada una de las secciones de la entidad se encuentran sujetas a riesgos que pueden impedir el logro de los objetivos de la entidad, por lo que deben ser cuidadosamente evaluados y determinado para tomar acciones necesarias y lograr los objetivos trazados en pos del progreso de la sección y por ende de la empresa.



Los objetivos de la sección de compras locales deberán estar enmarcados en los objetivos del control interno es así que se debe propender a:

- **Relacionados con la generación de información financiera:** todos y cada uno de los reportes generados en la sección de compras locales deben ser claros y acorde a la realidad del mismo, en el caso de informes de descuentos en compras de mercadería, así como la evaluación e investigación de nuevos proveedores con excelente calidad y mejores precios, para que de esta manera se vea reflejado en costo de venta.
- **Salvaguarda de los recursos de la organización:** Considerando que el giro del negocio es la comercialización de productos de consumo masivo, el inventario es uno de los activos con mayor importancia, por lo que la dirección ejecutiva, junto con el bodeguero o encargado de la sección son los encargados directos de dar los mecanismos para salvaguardar la mercadería.

- **Eficiencia y eficacia de las operaciones:** la sección de compras locales debe elaborar un plan operativo anual, junto con su respectivo presupuesto y metas a ser alcanzadas, para de esta manera establecer parámetros de medición de las actividades realizadas y resultados obtenidos.
- **Cumplimiento Legal:** la sección de compras locales se encuentra sujeta a un sin número de normas y leyes que deben cumplir para el desarrollo de la entidad, entre las que tenemos: Leyes Tributarias como Facturación para determinar la validez de las facturas recibidas, Normas y políticas que deben ser establecidas por la dirección para lograr objetivos de la sección y por ende de la entidad.

El rendimiento de la sección de compras locales puede verse afectada ante la presencia de riesgos internos y externos, por lo que es importante la identificación de los mismos,



así como su frecuencia e impacto en las operaciones y por ende al logro de los objetivos, entre dichos riesgos podemos mencionar: colusión, cambio de la percepción del cliente interno y externo lo que trae cambio de

proveedores o mayor variedad, incremento del costo de las mercaderías, cambio de políticas de los proveedores, normativas y leyes de facturación y tributación, entre otros. El personal responsable y con experiencia en el giro del negocio es el encargado de monitorear las condiciones externas en cuanto a condiciones y negociación con los proveedores, así como riesgos macroeconómicos que afectan a los precios, para establecer controles necesarios para los mismos, así como procedimientos de contingencia.

El cambio en las actividades de la organización hace que se requieran acciones para actualizar el sistema de control interno. Entre las gestiones dirigidas al cambio que la



sección de compras locales debe considerar podemos mencionar:

- **Sistemas de Información Automatizados:** se debe considerar que cuenten con las seguridades

necesarias de acceso y autorizaciones, en el manejo de autorizaciones para compras.

- **Nuevos Servicios y Actividades:** Considerando la visión de la entidad, en la sección de compras locales se debe considerar controles y mejoramiento en la gestión de selección de proveedores, así como de indagación de nuevos proveedores con mejores precios, variados productos, etc., debido a la necesidad de satisfacción del cliente.

5.1.9.3. ACTIVIDADES DE CONTROL PARA MINIMIZAR RIESGOS

La Dirección General de SUPROVIT es la encargada de dar los lineamientos y políticas que realiza cada una de las secciones y áreas de la entidad, con el fin de obtener un mejor desarrollo del giro del negocio, al contar con un personal a cargo del control y la toma de decisiones.

El encargado de la sección de adquisiciones constituye el gerente de compras, el cual debe tener profundos conocimientos sobre todas y cada una de las actividades que se llevan a cabo en la sección para de esta manera lograr un mejor control, que las tareas realizadas sean eficientes y se evidencia un diálogo mas abierto y claro para la solución de problemas.



El gerente de adquisiciones se encuentra en la obligación de reportar al Gerente General la información referente a descuentos en compras, porcentaje de compra por proveedores para determinar su concentración y poder de negociación, dicha información entregada debe ser completa, clara y oportuna con la elaboración y presentación de reportes o informes sobre las actividades realizadas, así como el logro de los objetivos de la sección entre otros.



El establecimiento de indicadores de rendimiento en la sección de compras locales es de suma importancia para la toma de decisiones en la adquisición de productos y las nuevas líneas de servicios establecidas en la planificación estratégica de la entidad, es por ello que se deben elaborar indicadores como: poder de negociación con los proveedores, nivel de descuentos obtenidos por volumen, pronto pago, etc.



Indicadores de Rendimiento

La empresa ha basado su actividad en la razón de su nacimiento, la cual se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo, para de esta manera dar cumplimiento a las disposiciones legales que se enmarcan en su misión.



Disposiciones Legales Puntuales

El gerente de adquisiciones quien se encuentra a la cabeza de la sección de compras locales, junto con el gerente general y gerente administrativo financiero deben establecer controles para la adquisición de mercadería, útiles de oficina y activos fijos, entre estos se pueden destacar autorizaciones para cada tipo de adquisiciones.



Criterios Técnicos de control

La función del gerente de compras es recopilar la información en cuanto a descuentos, proveedores, pedidos de las diferentes secciones, para de esta manera informar al gerente general, contabilidad, para que dicha información sea de suma importancia para la toma de decisiones, así como para determinar el movimiento del costo de ventas en un determinado período, así como otros indicadores financieros importantes para el giro del negocio.



Estándares Específicos



Información Generada

El gerente de adquisiciones, contabilidad y el gerente general deben elaborar un presupuesto de los gastos y costos del giro del

negocio pertenecientes a la sección de compras locales, para poder determinar los montos a ser asignados para un desempeño eficiente.

La información obtenida en los reportes debe ser comparada tanto en los resultados contables de estados financieros, como en indicadores de gestión establecidos, con los estándares propuestos por la gerencia general y la sección de compras locales para de esta manera determinar la calificación al desempeño de adquisiciones, así como la contribución de la misma con la entidad en si. Entre la medición de rendimientos esperados podemos establecer la disminución de costos de venta, incremento en porcentaje de descuentos, evaluación periódica de proveedores, indicadores macroeconómicos, indicadores externos que pueden afectar al giro del negocio, entre otras.



contables de estados financieros, como en indicadores de gestión establecidos, con los estándares propuestos por la gerencia general y la sección de compras locales para de esta

manera determinar la calificación al desempeño de adquisiciones, así como la contribución de la misma con la entidad en si. Entre la medición de rendimientos esperados podemos establecer la disminución de costos de venta, incremento en porcentaje de descuentos, evaluación periódica de proveedores, indicadores macroeconómicos, indicadores externos que pueden afectar al giro del negocio, entre otras.

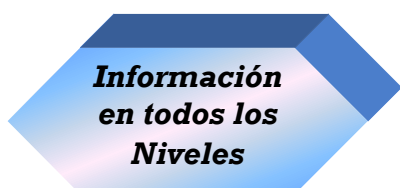


Entre otros criterios de control el jefe de la sección debe estar abierto hacia las sugerencias de los empleados y gerentes de otras áreas en diferentes reuniones, así como establecer una comunicación abierta con los proveedores para de esta

manera buscar un ganar – ganar en la negociación.

5.2.9.4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

El flujo de la información y la comunicación entre las secciones de Adquisiciones, Inventarios, Ventas, Administrativa – Financiera, es de suma importancia para que las actividades a cargo de cada uno se efectúen con responsabilidad y eficiencia, en pos del crecimiento de la entidad.



Los miembros de la sección de compras locales deben estar capacitados y conocer acerca de las actividades en

todos los niveles para de esta manera fomentar la participación y comunicación en la sección.

Datos para determinar monto de compras, descuentos para el costo de ventas nacen en la sección de compras locales, por lo que todo su personal deber estar conciente de la importancia de su labor para determinar información financiera e allí la importancia de poner especial cuidado en dicha actividad y el conocimiento de los empleados sobre como afecta a la entidad, cualquier error.



La información y comunicación entre el personal de la sección de compras locales y con las secciones de ventas, así como administrativas y financieras es una herramienta de supervisión formidable, ya que permitirá detectar de forma inmediata las anomalías que sufre el proceso de compras, así como el conocimiento de lo acontecido con la persona con responsabilidad y autoridad para tomar decisiones correctivas y preventivas.



El jefe de la sección de compras locales se ve en la necesidad de llevar una estadística de cada uno de los indicadores de gestión de adquisiciones como descuentos, convenios con proveedores, entre otras, para que las mismas sean entregadas y analizadas por la gerencia para las decisiones respectivas.



El jefe de compras locales, junto con el gerente general y los gerentes de las diferentes secciones deben comunicar y dar a entender al personal de la



sección de compras locales los objetivos de la entidad, así como los de su sección para lograr de esta manera un mayor involucramiento del personal y mejores resultados.

5.2.9.5. SUPERVISIÓN.

La supervisión en la sección de compras locales de SUPROVIT consiste evaluar si los controles establecidos para cada una de los procesos y actividades se están cumpliendo realmente.

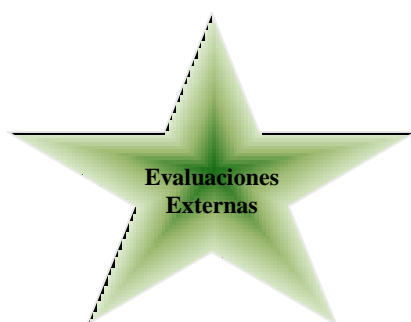


Cada una de las actividades que se realizan en la sección de compras locales debe ser revisada constante y continuamente por el encargado de realizar la gestión como con su colaborador superior, para de esta manera minimizar el riesgo de error, así tenemos autorizaciones para compras, recálculo el momento del pedido, comparación con

los precios del proveedor, entre otros.



El gerente de adquisiciones es el encargado de realizar una supervisión periódica de la sección, así tenemos el determinar las compras mensuales, descuentos recibidos, si el presupuesto asignado es el adecuado, eficiencia de los proveedores, entre otros



Las evaluaciones externas se encuentran dadas por las auditorías externas contratadas por la entidad como organismos independientes que evalúen los estados financieros, debido al monto de sus activos e ingresos, no se encuentra en obligación legal de contratar este tipo de evaluaciones, es por ello que

no mantiene una evaluación externa.

5.2.10. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA LA APLICACIÓN DEL MÉTODO MICIL

TABLA 5.2.- Cuestionario de Evaluación para la Aplicación del Método MICIL

SUPERMERCADO DE PRODUCTOS VITALES "SUPROVIT"

SECCIÓN: Adquisiciones
RESPONSABLE: Gerente de Adquisiciones
FECHA ORIGEN DE TRABAJO: 2 de Enero 2007

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA LA APLICACIÓN POR EL MÉTODO MICIL (MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO PARA LATINOAMÉRICA)

No.	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Porcentaje CT y PT		Diferencia PT - CT	Observaciones
				CT	PT		
1	AMBIENTE DE CONTROL Y TRABAJO INSTITUCIONAL	50	21	50%	42.00%	29	
	1. Integridad y Valores éticos	13	7	26%	14.00%	6	La dirección requiere establecer los valores y políticas en un código de ética de la entidad en la cual se abarque a cada una de las secciones y sea difundido
	2. Estructura organizativa	7	2	14%	4.00%	5	No posee una estructura organizativa formal, establecida en un organigrama para mejor identificación de sus secciones y áreas, entre las que determinarían las líneas de comunicación.
	3. Autoridad asignada y responsabilidad asumida	8	4	16%	8.00%	4	Al no existir un orgánico funcional no se encuentran identificadas gráficamente autoridad y responsabilidad de cada uno de los funcionarios de la entidad, por otra parte lo establecido verbalmente se contraviene al identificar la orden de compra de útiles
	4. Administración de los Recursos Humanos	5	2	10%	4.00%	3	Se identifica una falta de estímulo al personal para acrecentar su involucramiento con la entidad.
	5. Competencia profesional y evaluación del desempeño individual.	6	4	12%	8.00%	2	La sección de compras locales, nunca ha realizado una evaluación de su personal para de esta manera determinar sus necesidades de capacitación.
	6. Filosofía y estilo de gestión de la dirección.	4	1	8%	2.00%	3	La sección de compras locales junto con la dirección no ha determinado políticas que permitan hacer frente a riesgos interno y sobre todo externos en cuanto a capacidad de negociación con proveedores, adquisiciones sin autorización, entre otras.
	7. El Consejo de Administración y los Comités.	3	0	6%	0.00%	3	La entidad no cuenta con un Consejo de Administración, ni Comité de Auditoría, debido al tamaño de la misma y al costo beneficio que este representa para la misma
	8. Rendición de Cuentas y transparencia.	4	1	8%	2.00%	3	La información que maneja la sección de compras locales no refleja por completo las operaciones diarias, debido a la falta de documentación que las respalde, por lo que no se puede hablar de una transparencia sustentable.
2	EVALUACIÓN DE RIESGOS PARA OBTENER LOS OBJETIVOS	10	3	10%	30.00%	7	
	1. Objetivos de las organizaciones	4	2	40%	50.00%	2	El personal conoce que su objetivo es mantener una excelente relación de negocios con los proveedores, pero no se encuentra escrito, ni existen otros objetivos importantes para el área y la entidad.
	2. Riesgo potencial para la organización	4	0	40%	0.00%	4	El encargado de la sección de compras junto con la dirección no ha determinado los riesgos internos y externos a los que se ve expuesta la sección y compras en cuanto al cumplimiento de los objetivos.
	3. Gestiones dirigidas al cambio.	2	1	20%	50.00%	1	El encargado de la sección de compras y la dirección se encuentran en la obligación de determinar las acciones a ser tomadas en pos del logro de la visión y metas de la planificación estratégica establecida, en este caso plantear el crecimiento a los prov
3	ACTIVIDADES DE CONTROL PARA MINIMIZAR LOS RIESGOS	20	3.5	20%	17.50%	16.5	
	1. Análisis de la Dirección.	4	1	20%	5.00%	3	El encargado de la sección de compras y la dirección no realizan un análisis de la información generada, ni un seguimiento de indicadores con el fin de determinar la capacidad de la entidad en cuanto a su planificación estratégica.
	2. Proceso de la información	4	1	20%	5.00%	3	Al considerar que la información proporcionada por la sección de compras locales no es oportuna, ya que las mismas son contabilizadas fin de mes, luego de recoger las facturas correspondientes, por otra parte no proporciona información necesaria para la t
	3. Indicadores de rendimiento	3	0	15%	0.00%	3	La sección de compras locales no cuenta con indicadores de rendimiento
	4. Disposiciones legales puntuales	2	1	10%	5.00%	1	La sección de compras locales cumple con normas legales como la ley de regimen tributario interno al identificar que los comprobantes de venta recibidos complan con los requisitos que se establecen
	5. Criterios Técnicos de control interno	1	0	5%	0.00%	1	No se ha establecido un sistema de control interno
	6. Estándares Específicos	2	0	10%	0.00%	2	La sección de compras locales no elabora informes de gestión de sus actividades, por lo que no se han marcado estándares específicos para comparar su gestión.
	7. Información generada	1	0.5	5%	2.50%	0.5	No existen archivos de ordenes de compra, y de pedidos son incompletos.
	8. Rendimientos esperados	2	0	10%	0.00%	2	No se miden rendimientos al no existir parámetros de comparación con cuales hacerlos
	9. Otros criterios de control.	1	0	5%	0.00%	1	No se han establecido otros niveles de control
4	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN PARA FOMENTAR LA TRANSPARENCIA	10	2.5	10%	25.00%	7.5	
	1. Información en todos los niveles.	3	1	30%	10.00%	2	La información que se maneja en la sección de compras no es informada en su totalidad (únicamente facturas y retenciones), lo que sería de gran ayuda para la sección administrativa financiera.
	2. Datos fundamentales en los Estados Financieros	2	0	20%	0.00%	2	Se consideraría importante mencionar como nota a los estados financieros si la entidad depende en gran medida de un solo proveedor, lo que debería ser informado por parte de la sección de adquisiciones
	3. Herramientas para la Supervisión	2	1	20%	10.00%	1	debido a que la información no es manejada con los respaldos y seguridades correspondientes, no puede ser utilizada como herramienta de supervisión en su totalidad
	4. Información adicional y detallada	1	0.5	10%	5.00%	0.5	La sección de compras locales no lleva estadística histórica ni proyectada debido a la falta de archivos, así como el no análisis de la información con que cuenta
	5. Comunicación de los objetivos de la organización	2	0	20%	0.00%	2	Los objetivos de la entidad no son conocidos por el personal de la sección de compras locales, y mucho menos con la no existencia de objetivos por sección.
5	SUPERVISIÓN	10	2	10%	20.00%	8	
	1. Monitoreo continuo por la administración	5	2	20%	20.00%	3	La sección de compras locales no verifica la respectiva autorización para realizar el pedido al proveedor, tampoco se realiza una orden de compra en la cual se detalle el área solicitante y el personal encargado y responsable del pedido.
	2. Seguimiento interno	3	0	0%	0.00%	3	La sección de compras locales no realiza un seguimiento de cada una de sus operaciones diarias, únicamente se limitan al pedido y recepción de facturación, sin conciliar lo solicitado con lo recibido, hasta que el departamento solicitante hace el respectivo
	3. Evaluaciones Externas	2	0	0%	0.00%	2	No posee evaluaciones externas por el tamaño de la entidad y su costo beneficio

En el análisis del componente Ambiente de Control y Trabajo Institucional se ha obtenido una calificación total de 21 puntos sobre 50.

La dirección requiere establecer los valores y políticas en un código de ética de la entidad en la cual se abarque a cada una de las secciones y sea difundido. No posee una estructura organizativa formal, establecida en un organigrama para mejor identificación de sus secciones y áreas, entre las que determinarían las líneas de comunicación.

Al no existir un orgánico funcional no se encuentran identificadas gráficamente autoridad y responsabilidad de cada uno de los funcionarios de la entidad, por otra parte lo establecido verbalmente se contraviene al identificar la orden de compra de útiles de oficina, así como mercadería por parte del gerente financiero y el bodeguero.

Se identifica una falta de estímulo al personal para acrecentar su involucramiento con la entidad. La sección de compras locales, nunca ha realizado una evaluación de su personal para de esta manera determinar sus necesidades de capacitación.

La sección de compras locales junto con la dirección no ha determinado políticas que permitan hacer frente a riesgos interno y sobre todo externos en cuanto a capacidad de negociación con proveedores, adquisiciones sin autorización, entre otras.

La entidad no cuenta con un Consejo de Administración, ni Comité de Auditoría, debido al tamaño de la misma y al costo beneficio que este representa para la misma. La información que maneja la sección de compras locales no refleja por completo las operaciones diarias, debido a la falta de documentación que las respalde, por lo que no se puede hablar de una transparencia sustentable.

En el análisis del componente Evolución de Riesgos para Obtener los Objetivos se ha obtenido una calificación total de 3 puntos sobre 10.

El personal conoce que su objetivo es mantener una excelente relación de negocios con los proveedores, pero no se encuentra escrito, ni existen otros objetivos importantes para el área y la entidad.

El encargado de la sección de compras junto con la dirección no ha determinado los riesgos internos y externos a los que se ve expuesta la sección y compras en cuanto al cumplimiento de los objetivos.

El encargado de la sección de compras y la dirección se encuentran en la obligación de determinar las acciones a ser tomadas en pos del logro de la visión y metas de la

planificación estratégica establecida, en este caso plantear el crecimiento a los proveedores para obtener mejores beneficios y un mejor servicio por parte de ellos.

En el análisis y evaluación de Actividades de Control para Minimizar los Riesgos se ha obtenido una calificación total de 3.5 puntos sobre 20.

El encargado de la sección de compras y la dirección no realizan un análisis de la información generada, ni un seguimiento de indicadores con el fin de determinar la capacidad de la entidad en cuanto a su planificación estratégica.

Al considerar que la información proporcionada por la sección de compras locales no es oportuna, ya que las mismas son contabilizadas fin de mes, luego de recoger las facturas correspondientes, por otra parte no proporciona información necesaria para la toma de decisiones.

La sección de compras locales no cuenta con indicadores de rendimiento

La sección de compras locales cumple con normas legales como la ley de régimen tributario interno al identificar que los comprobantes de venta recibidos cumplan con los requisitos que se establecen. No se ha establecido un sistema de control interno. La sección de compras locales no elabora informes de gestión de sus actividades, por lo que no se han marcado estándares específicos para comparar su gestión.

No existen archivos de ordenes de compra, y de pedidos son incompletos. No se miden rendimientos al no existir parámetros de comparación con cuales hacerlo no se han establecido otros niveles de control.

En la evaluación del componente información y comunicación para fomentar la transparencia se ha obtenido una calificación total de 2.5 puntos sobre 10. La información que se maneja en la sección de compras no es informada en su totalidad (únicamente facturas y retenciones), lo que sería de gran ayuda para la sección administrativa financiera.

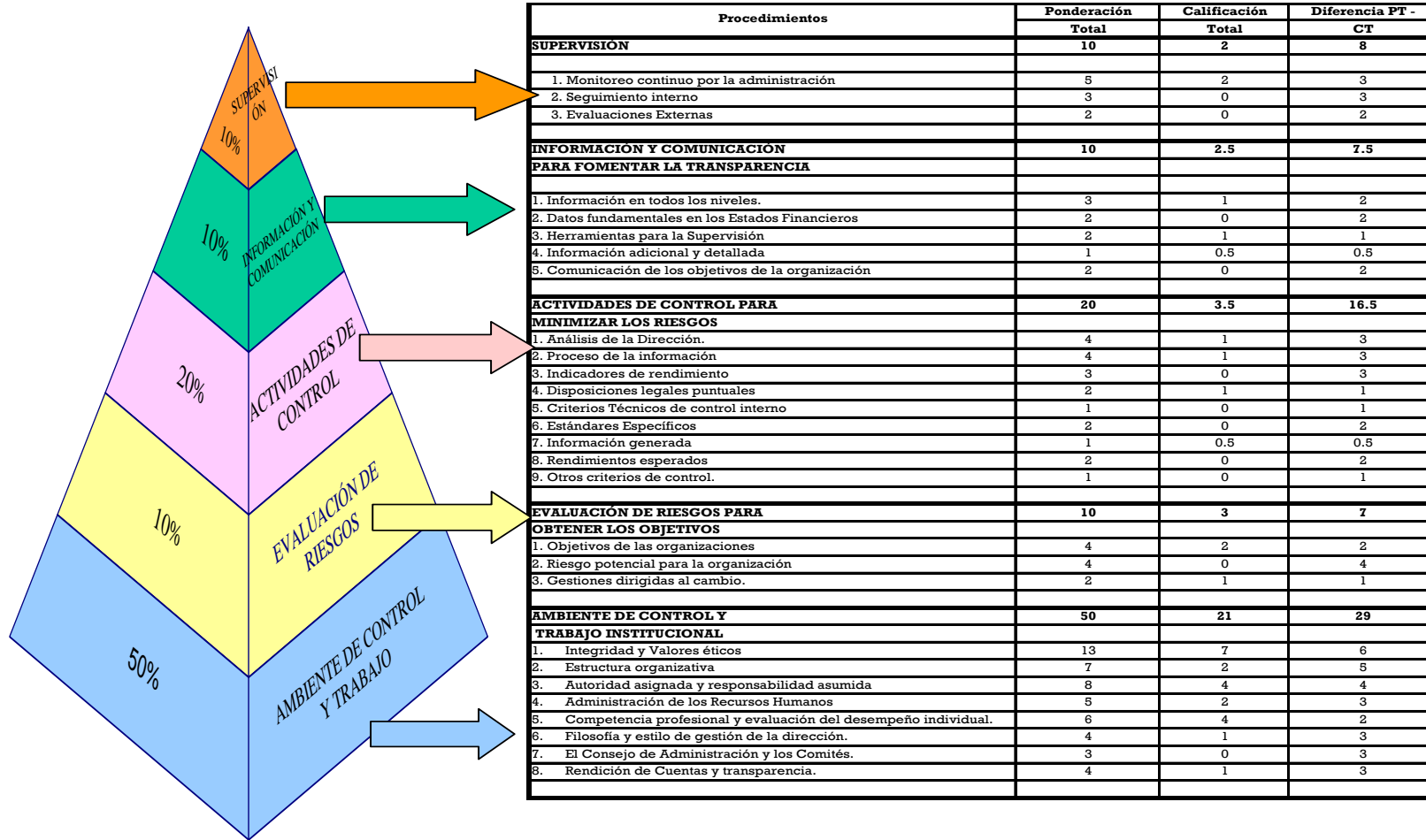
Se consideraría importante mencionar como nota a los estados financiero si la entidad depende en gran medida de un solo proveedor, lo que debería ser informado por parte de la sección de adquisiciones debido a que la información no es manejada con los respaldos y seguridades correspondientes, no puede ser utilizada como herramienta de supervisión en su totalidad. La sección de compras locales no lleva estadística histórica

ni proyectada debido a la falta de archivos, así como el no análisis de la información con que cuenta los objetivos de la entidad no son conocidos por el personal de la sección de compras locales, y mucho menos con la no existencia de objetivos por sección.

En el análisis del componente Supervisión, se ha obtenido una calificación total de 2 puntos sobre 10. La sección de compras locales no verifica la respectiva autorización para realizar el pedido al proveedor, tampoco se realiza una orden de compra en la cual se detalle el área solicitante y el personal encargado y responsable del pedido. La sección de compras locales no realiza un seguimiento de cada una de sus operaciones diarias, únicamente se limitan al pedido y recepción de facturación, sin conciliar lo solicitado con lo recibido, hasta que el departamento solicitante hace el respectivo reclamo. No posee evaluaciones externas por el tamaño de la entidad y su costo beneficio.

5.2.11. PIRÁMIDE DEL MICIL Y LOS FACTORES POR COMPONENTES

GRÁFICO 5.4.- PIRÁMIDE DEL MICIL Y LOS FACTORES POR COMPONENTE COMPRAS LOCALES



5.3. SECCIÓN DE CONTABILIDAD CENTRAL

5.3.1. DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO FINANCIERO

En el área de contabilidad central se maneja y procesa la información contable y financiera de la entidad a través de un software contable (MÓNICA), el departamento se encarga del registro de compras, ventas, impuestos, pagos a proveedores, control de caja y bancos, así como nómina.

La sección en mención, presenta varias falencias en su sistema de control interno entre las que podemos destacar:

- ⊕ Los activos de la entidad no se encuentran incluidos contablemente a sus valores reales, trayendo consigo una sub valuación de los activos
- ⊕ No se realizan conciliaciones bancarias mensuales, lo que conlleva a una falta de control del proceso contable del efectivo bancario, así como las operaciones realizadas durante el mes según la entidad bancaria, ya que si el banco no recibe reclamos luego de la emisión del estado de cuenta considera que todas las operaciones son correctas, por otro lado imposibilita determinar la antigüedad de los cheques que no han sido cobrados, o depósitos realizados sin conocimiento de la entidad.
- ⊕ Existe incompatibilidad de funciones, lo que trae consigo un alto riesgo ante el fraude y error.
- ⊕ No se facturan las ventas como lo establece la ley, la declaración de IVA e impuesto a la renta es netamente presuntiva en base al porcentaje de utilidad establecido como política de SUPROVIT (15%), dicha falencia trae consigo un incumplimiento a las disposiciones y normas del organismo de control como el SRI, así como un pago en exceso o un pago menor de impuestos afectado a los resultados de la institución

- ⊕ No se cuenta con documentación para el control en la que se encuentre integrada la información financiera como son comprobantes de ingreso, egreso prenumerados y sus respectivas autorizaciones, lo que trae consigo el riesgo de tener gastos o egresos no autorizados, así como ingresos inexistentes y por tanto no siendo confiable el estado de resultados de la entidad.

- ⊕ No se realiza depósitos diarios de caja, trayendo consigo un alto riesgo de mal uso del efectivo, así como pérdida o robo del mismo

Los aspectos mencionados anteriormente hacen que la información contable y financiera no sea confiable ni cumpla con la base legal, lo que impide la toma de decisiones adecuadas y la consecución de los objetivos de la empresa.

5.3.2. NATURALEZA Y FUNCIONES

Según Fernando Boter y Mauri la contabilidad “es la ciencia que coordina y pone en libros adecuados las anotaciones de las operaciones efectuadas pro una empresa mercantil, con el objeto de conocer la situación de dicha empresa, determinar los resultados obtenidos y explicar las causas que han producido estos resultados”, e aquí la naturaleza de dicha área, que cuya información permite optimizar los recursos empleados y obtener mejores resultados

Las funciones que desempeña la sección de Contabilidad tenemos:

- ✿ **Registro de compras:** se encarga de realizar el registro contable de cada una de las compras realizadas en el mes, cabe destacar que las condensan en un diario mensual.

- ✿ **Pago a proveedores:** responsable de la verificación de las facturas, así como de las retenciones que se ha realizado para girar el cheque de pago a proveedores

- ✿ **Registro de ventas:** se realiza el registro contable de las ventas diarias reportadas por caja.

- ❁ **Control de caja:** Se realiza un cierre diario de caja en el que se extraen el detalle de ventas diarias para el respectivo depósito y registro contable

- ❁ **Manejo de Bancos:** refiérase al manejo y control de la chequera, así como el giro de cheques, y la realización de depósitos, los mismos que no siempre se realizan diariamente.

- ❁ **Registro y pago de impuestos:** trata del registro de retenciones en compras y en ventas por impuesto a la renta e IVA, así como el IVA facturado, etc.

- ❁ **Registro y pago de nómina:** concerniente al registro del rol mensual de pagos a los empleados de la entidad

5.3.3. CARACTERÍSTICAS

El área de contabilidad se caracteriza por ser aquella que ayuda a conocer el estado financiero y económico de una empresa, institución o el Estado mismo para poder optimizar el manejo de sus recursos, entre los aspectos que podemos destacar se encuentran:

a) Asientos Contables e Información Financiera Generada.

El área de contabilidad realiza asientos contables relacionados con el giro del negocio, por otra parte también administra información importante como soporte y resultado del registro contable que ejecuta, para de esta manera contar con estados financieros, herramienta indispensable del administrador para la toma de decisiones.

Entre los asientos contables podemos destacar:

- Asientos de compra de mercadería, útiles de oficina, mantenimiento, activos, etc.
- Asientos de ventas
- Asientos de roles de pago
- Asientos de ingreso a caja y bancos
- Asientos de impuestos

- Asientos de cierre
- Asientos de ajuste

Los asientos contables detallados deben poseer la documentación de respaldo correspondiente, así como sus comprobantes de registro, para de esta manera obtener estados financieros confiables.

b) Documentación y Formas

El área contable maneja un sin numero de documentos, tanto elaborados y emitidos por ellos como los receptados y archivados de otras áreas y secciones de la entidad.

Entre la documentación que recibe y procesa tenemos:

- Facturas
- Comprobantes de Retenciones
- Formato de Toma de Inventario
- Comprobantes de Depósito

Entre la documentación que genera las actividades realizadas tenemos:

- Comprobantes de Ingreso
- Comprobantes de Egreso
- Comprobantes de Diario
- Estados Financieros
- Conciliaciones bancarias
- Arqueos de caja
- Formularios de declaración de impuestos

c) Base de Datos

La información histórica con la que cuenta Suprovit en el departamento contable se encuentra registrado en el sistema contable Mónica, así como archivos físicos, con respecto a dicha información se cuenta con:

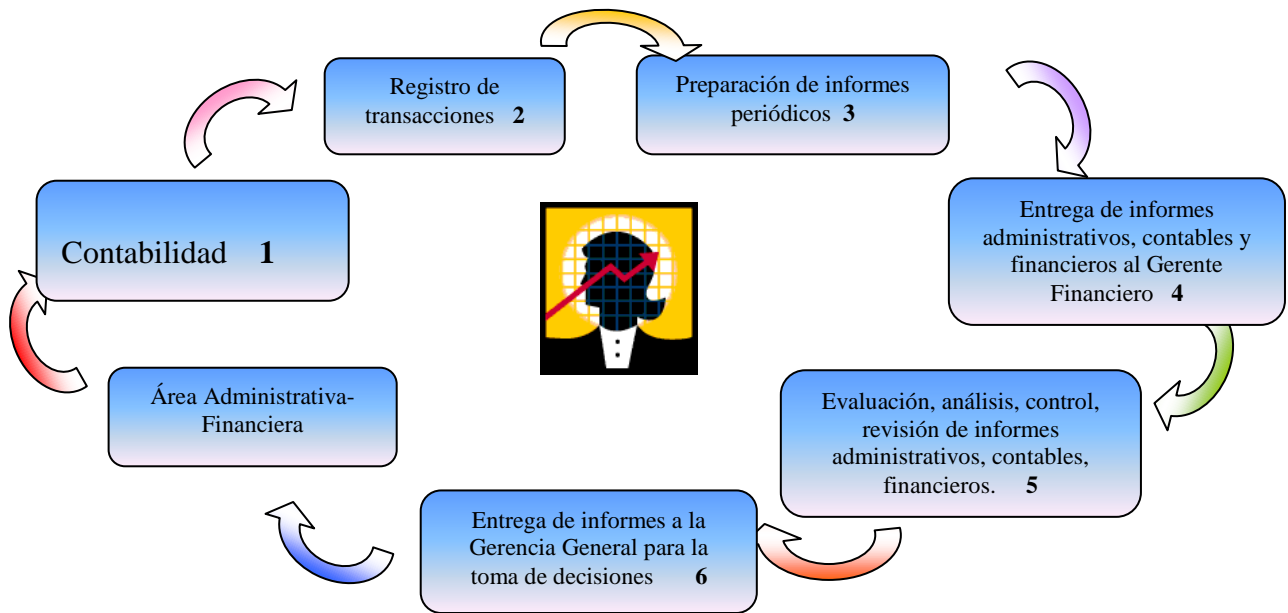
- Electrónicos de Diarios
- Electrónicos de Mayores
- Electrónicos de Estados Financieros.
- Archivo de facturas
- Archivo de comprobantes de Retención en la Fuente
- Archivo de toma física de inventarios
- Archivo de Comprobantes de Depósito

d) Enlace con Otras Secciones

El área de Contabilidad se relaciona con todas las Secciones y Áreas de la entidad, debido a la importancia del registro de las transacciones objeto del giro de negocio, es así que tenemos:

- ▣ Con la sección Administrativa Financiera, proporcionando a la gerencia administrativa financiera los estados financieros para su análisis, y por medio de ella a la gerencia general.
- ▣ Con la gerencia de adquisiciones, mediante la recepción de facturas, comprobantes de retención para el respectivo registro y pago
- ▣ Con la bodega para la recepción de facturas, comprobantes de retención y toma física de inventarios, para su respectivo registro y pago
- ▣ Con el área de recursos humanos para la recepción de roles de pagos, provisiones, pago IESS, para su respectivo registro y pago.
- ▣ Con la gerencia de ventas para la recepción de depósitos, ventas, realizar arqueo de caja, entre otros, para su respectivo registro.

Gráfico 5.5.- Ciclo de Contabilidad



Fuente: Supermercado de Productos Vitales, Sección de Compras Locales

Elaborado por: Gabriela López

5.3.4. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO FINANCIERO

a) De Autorización

- Las distribuciones de cuentas como:
 - ✦ costo ventas, gastos de venta y cuentas de clientes
 - ✦ desembolsos de efectivos y cuentas de los proveedores,
 - ✦ cuentas de pagos anticipados y pasivos acumulados
 - ✦ desembolsos en efectivo, cuentas de personal, pasivo acumuladodeben autorizarse de acuerdo con las políticas establecidas.

- Todos los pagos por bienes, mercaderías, servicios recibidos, nómina, deben efectuarse de acuerdo a políticas adecuadas establecidas por la administración

b) Objetivos de Procesamiento y Clasificación de Transacciones

- Las facturas deben clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente para su contabilización
- Los costos de las mercancías así como los gastos relativos a ventas debe clasificarse, concentrarse y contabilizarse correcta y oportunamente
- Los ajustes a los ingresos, costo de ventas, gastos de ventas y cuentas de clientes deben clasificarse, concentrarse y contabilizarse oportunamente.
- Las facturas, cobros y los ajustes relativos deben aplicarse con exactitud a las cuentas apropiadas de cada cliente
- En cada período debe prepararse asientos contables para facturación, costos de mercancías vendidas, gastos relativos a las ventas, efectivo recibido y ajustes relativos
- Los asientos contables de ingresos deben resumir y clasificar las transacciones de acuerdo con las políticas de la gerencia
- La información para determinar bases de impuestos derivadas de las actividades de ingreso debe producirse correcta y oportunamente.

- Los montos adecuados a proveedores por bienes, mercancías y servicios recibidos, así como la distribución contable de dichos adeudos deben calcularse con exactitud y registrarse como pasivo en forma oportuna
- Los pasivos incurridos, los pagos efectuados y los ajustes relativos deben aplicarse con exactitud y oportunamente a las cuentas apropiadas del personal
- Todos los pagos y nómina deben basarse en un pasivo reconocido y prepararse con exactitud
- Los pagos y lo ajustes relativos a compras, los importes adecuados al personal deben clasificarse, concentrarse e informarse correcta y apropiadamente.
- Deben prepararse asientos contables por las cantidades adecuadas a proveedores y acreedores, personal, por los pagos efectuados y por los ajustes relativos, en cada período contable.
- Los asientos contables de las compras, nómina deben concentrar y clasificar las transacciones de acuerdo a políticas establecidas
- Los recursos obtenidos, los productos de esos recursos, los ajustes relativos, deben aplicarse correcta y oportunamente a las cuentas apropiadas de cada inversionista y acreedor
- Los asientos contables de ingreso y egreso de dinero deben concentrar y clasificar las transacciones de acuerdo con las políticas establecidas por la entidad

c) Verificación y Evaluación

- Deben verificarse y evaluarse en forma periódica los saldos registrados de efectivo, inversiones, financiamientos, capital, cuentas por pagar, nómina y las actividades de transacciones relativas.

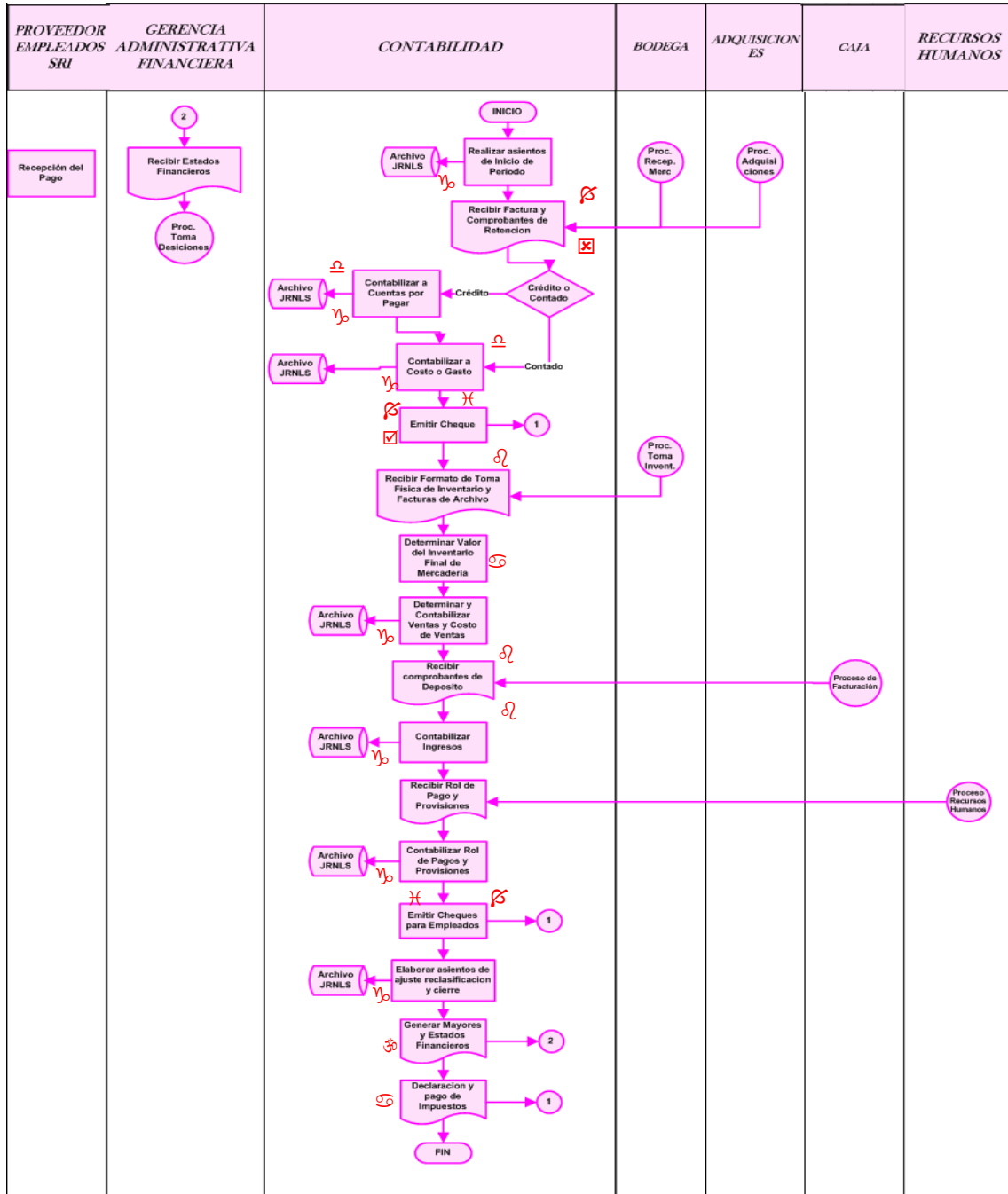
d) Salvaguarda Física

- El acceso al efectivo y los valores debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas establecidas
- El acceso a los registros contables de cliente, proveedores, nómina y accionistas debe permitirse únicamente de acuerdo con las políticas establecidas por la entidad

5.3.5. DIAGRAMA DEL PROCESO ACTUAL

ANEXO No. 5.7

DIAGRAMA DE PROCESOS ACTUAL PARA EL ÁREA DE CONTABILIDAD SUPERMERCADO DE PRODUCTOS VITALES “SUPROVIT”



MARCAS DE AUDITORIA

- | | |
|---|---|
| <p> Falta de Documento Formal Prenumerado</p> <p> Inexistencia de Archivo Físico</p> <p> Falta de Control por Inexistencia de Proceso</p> <p> Falta de Autorización</p> <p> Proceso Inseguro e Inexacto</p> | <p> Archivo Incompleto</p> <p> Incompatibilidad de Funciones</p> <p> Cheques emitidos por facturas que no corresponden al giro del negocio</p> <p> Falta Documentación Soporte</p> <p> Registro sin auxiliar de control</p> |
|---|---|

Fuente: SUPROVIT, Sección Compras y Ventas
Elaborador Por: Gabriela E. Lopez Sosa

5.3.6. DEBILIDADES DETECTADAS EN EL ÁREA DE CONTABILIDAD

El área de Contabilidad presenta las siguientes debilidades de control interno:

Falta de Documentación Formal y Comprobantes Prenumerados

- ✘ El área de contabilidad no elabora comprobantes de diario prenumerados y que cuenten con las respectivas firmas de autorización para los registro y asientos contables generados por el giro del negocio, entre ellos podemos destacar:
 - Asientos de apertura del ejercicio
 - Asientos de Cuentas por Pagar
 - Asientos de Ajuste, Reclasificaciones y Cierre

- ✘ El área de contabilidad no elabora comprobantes de ingreso y egreso prenumerados, que cuenten con las respectivas firmas de autorización para el momento de contabilizar los depósitos entregados por la sección de ventas, y el pago a proveedores de mercadería, bienes y servicios respectivamente.

Lo que trae como consecuencia la falta de control sobre el ingreso y salida de efectivo, así como los asientos contables que se generan y que estructuran la situación financiera de la entidad representada en sus estados financieros .

Inexistencia de Archivo Físico y Falta de Documentación Soporte

- ✘ Los ingresos, egresos y diarios registrados en el área contable se encuentran almacenados en la base de datos del sistema contable Mónica, sin contar con comprobantes físicos, ni con la documentación soporte que dió origen a los mismos, lo que impide la revisión, rastreo de cada una de las transacciones realizadas, impide comprobar una precisión numérica, entre otras pruebas importantes, provocando que la información financiera registrada en el sistema no sea confiable al no poder cerciorarse que la misma cuenta con la aprobación, exactitud y legalidad respectiva para ser procesada.

- ✘ El área contable no cuenta con un archivo histórico de los estados financieros generados por la entidad durante sus 6 años de funcionamiento en el mercado, lo que priva a la administración la posibilidad de contar con información primordial para toma de decisiones importantes del negocio.

Archivos Incompletos

- ✘ El área contable no cuenta con un archivo completo de la toma física de inventario, lo que impide constatar la veracidad de las ventas y costo de ventas de cada uno de los períodos en que ha venido desenvolviéndose en el mercado de productos de consumo masivo, ocasionando inseguridad de la información financiera presentada, así como falta en la salvaguarda de inventarios, el activo de mayor importancia por el giro del negocio.

Falta de Autorización para la Emisión de Cheques

- ✘ El área contable no cuenta con la autorización por parte de la Gerencia Administrativa Financiera para el pago a proveedores, así como a empleados por facturas y pago de nómina respectivamente, para la posterior emisión de cheques, ocasionando la anulación de éstos, así como la permanencia de los mismos en poder la entidad hasta el momento del pago real de los valores adeudados.

Lo antes mencionado ha traído consigo un gasto innecesario en anulación de cheques, así como la falta de control en el manejo del efectivo y la antigüedad de los cheques emitidos.

Incompatibilidad de Funciones

- ✘ El contador general es el encargado del registro de facturas de proveedores de mercadería, bienes y servicios, así como la emisión de cheques para el pago de los mismos, generando inseguridad en el manejo del efectivo, que por naturaleza requiere de cuidado y prolijidad en su administración.

Información Financiera Insegura, Inexacta y Tardía

- ✘ Para determinar el inventario final de mercadería, las ventas y el costo de ventas, el área de contabilidad receipta la toma física de inventario con nombre del producto y cantidad existente, de la facturación en archivo complementa la información en cuanto al costo al que fue adquirida la mercadería, determinando así el inventario final y mediante diferencia (inventario inicial + compras netas – inventario final) el costo de ventas, a lo cual incrementa un 15% de utilidad obteniendo el monto total por ventas.

El proceso antes señalado presenta grandes deficiencias de control al no considerar otros parámetros de comparación, existiendo el riesgo de considerar como ventas al mal manejo de inventario, dichos problemas se han identificado al comparar el cálculo global realizado y el depósito por ventas que se registra en bancos, por otra parte el conocimiento del resultado de la toma física de inventarios se lo da a conocer aproximadamente un mes luego del proceso, lo que impide a la administración contar con información financiera oportuna para la toma de decisiones.

- ✘ Al considerar el proceso de determinación de ventas, se puede establecer que la declaración de impuestos tanto de IVA como de Impuesto a la Renta no reflejan la realidad que vive la entidad, por tanto puede ocasionar el pago excesivo de impuestos, así como la falta de pago de los mismos, los cuales causan intereses que al paso del tiempo resulta peligrosos para el negocio en marcha.

Falta de Control de Caja por Parte de Contabilidad

- ✘ Una de las funciones del área de contabilidad es realizar diariamente el arqueo de caja para determinar las ventas realizadas en el día con los comprobantes emitidos, o mediante la caja registradora con la que se cuenta, este proceso no se lo esta llevando a cabo para el informe diario a contabilidad y por tanto la determinación de los ingresos de la entidad, lo que proporciona una falta de control del efectivo y mal uso del mismo, considerando que los depósitos registrados difieren en fechas aproximadamente dos días, así como diferencias entre los ingresos en bancos y el cálculo de ventas determinado mediante cálculo global.

Emisión de Cheques y Salida de Efectivo por Motivos que no se Relacionan al Giro del Negocio

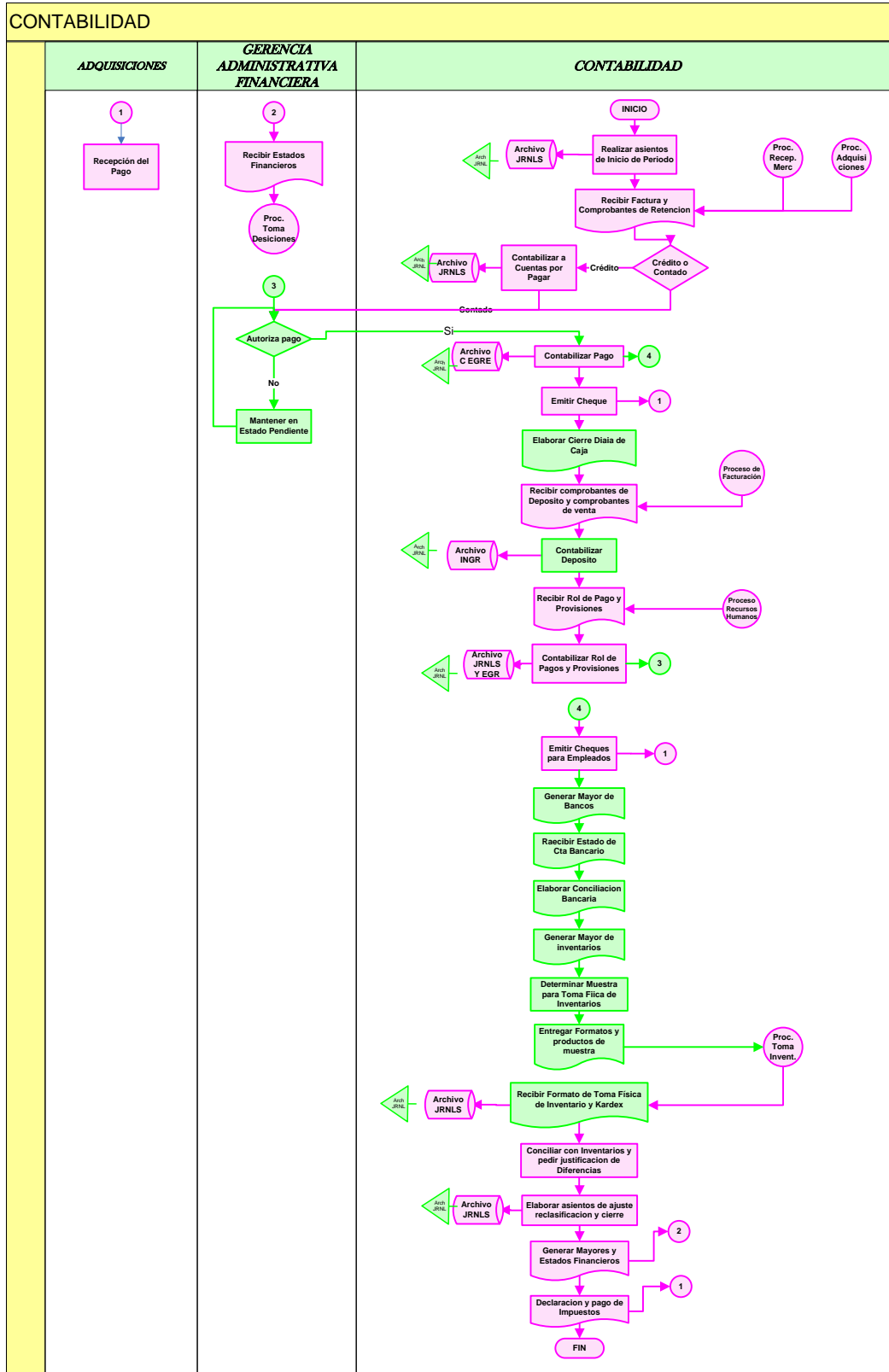
- ✘ Se ha identificado que la entidad emite cheques para el pago de facturas que corresponde a gastos personales de los propietarios de la entidad, así como valores tomados de caja para los mismos motivos, este mal uso del efectivo afecta a las operaciones normales de la entidad, adjuntando a la contabilidad; gastos que no se los puede considerar deducibles en la declaración del impuesto a la renta, además la falta de control del efectivo manejado por la entidad, ya que dichos valores son tomados sin previa autorización, o son autorizados por tratarse de los accionistas de la empresa.

Registro sin Auxiliar de Control

Las cuentas por pagar, así como los inventarios no cuentan con auxiliar de control que permita una vigilancia sobre los productos que representan la mercadería, así como determinar cual es el monto adeudado a un cierto proveedor, esto dificulta el control de inventarios, así como de cuentas por pagar.

5.3.7. DIAGRAMA DEL PROCESO PROPUESTO

ANEXO No. 5.8.- DIAGRAMA DE PROCESOS PROPUESTO PARA EL ÁREA DE CONTABILIDAD SUPERMERCADO DE PRODUCTOS VITALES “SUPROVIT”



5.3.8. PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Al realizar un análisis y evaluación del área de contabilidad se han identificado una falta de control interno en cada una de sus actividades lo que requiere de una corrección inmediata debido a la importancia del área en la entidad y el logro de sus objetivos, es por ello que se realiza la propuesta del sistema de control interno financiero que cree el marco necesario para obtener: información financiera confiable utilizada como una herramienta importante de toma de decisiones.

5.3.9. COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

5.3.9.1. AMBIENTE DE CONTROL

El ambiente de control y trabajo constituye la base sobre la que se cimienta el sistema de control interno del área de Contabilidad de SUPROVIT, ya que marca las pautas de comportamiento de su personal y la forma de dirección de sus administradores, debido a que estos imprimen las condiciones necesarias que se requieren para que los empleados se sientan identificados con la empresa.

Lo anteriormente mencionado hace que los clientes tanto internos como externos acrecienten su confianza en la entidad, en un ambiente agradable para ejercer su trabajo y realizar sus compras.




Responsabilidad, Honestidad, Respeto, Prolijidad, Orden y Amabilidad son entre otros los valores establecidos para el desempeño de los colaboradores y la dirección del área de Contabilidad, de esta manera se logrará satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos del supermercado y así sentirse identificados con la entidad para ser partícipes de su desarrollo.

SUPROVIT no cuenta con una estructura organizativa en el área de Contabilidad, por ello deberá considerarse la propuesta del capítulo I, numeral 1.2.2.1., página 17, “Organigrama Estructural Supermercado de Productos Vitales”, en la que Contabilidad se encuentra inmersa en la sección de Gerencia Administrativa Financiera, junto con el área de Recursos Humanos, lo que permite la separación de funciones y un mejor flujo de la información para mejorar los resultados obtenidos, así como una mejor distribución de autoridades y responsabilidades, y un control administrativo financiero más eficiente



Estructura Organizativa

Se requiere que la entidad tome en consideración la estructura organizativa (páginas 17-19) y el flujograma propuesto (página 176), para establecer y evaluar la responsabilidad y autoridad en cada uno de los niveles establecidos, con el fin de lograr una mayor seguridad en especial sobre el registro de mercadería, registro de los egresos, registro de los ingresos, entre otros, para así dar cumplimiento de los objetivos propuestos.



Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida

La competencia profesional en el área de Contabilidad es de suma importancia debido a la información financiera procesada y generada, el manejo y asignación de recursos entre otros, por lo que se requiere que su personal, Contador y Asistente Contable, tengan una formación profesional universitaria y bachillerato contable respectivamente, además conozcan sobre el giro del negocio, así como cada una de sus funciones, como realizarlas, la información requerida, la importancia de sus labores diarias y un análisis de los resultados que obtiene en cada período, por otra parte es substancial mencionar la falta de capacitación del personal en aspectos tributarios debido al mayor control que ejerce la administración tributaria sobre las empresas y negocios hoy en día.



Competencia Profesional y Evaluación del Desempeño Individual

Por otro lado se requiere de una evaluación a 360 grados a cada uno de los miembros del área de Contabilidad incluyendo al Gerente Administrativo Financiero, lo que equivale a la aplicación de cuestionarios sobre el desempeño laboral del empleado en

los tres niveles de autoridad y responsabilidad en los que se encuentra en contacto el colaborador, es decir que los que deben evaluar, son: su jefe inmediato superior, su compañero de nivel paralelo y sus subordinados, para poder mejorar y determinar los requerimientos de conocimientos, aptitudes y actitudes.

La filosofía a la que se rige SUPROVIT constituye como la administración dirige la entidad, como los encargados de las diferentes áreas realizan su trabajo de manera



económica, eficaz y eficiente, para el logro de los objetivos, así como se interrelacionan con sus respectivos subordinados o iguales, para lograr confianza y sinergia en el trabajo en equipo.

Se deben establecer indicadores de gestión y mediciones en las diferentes actividades del personal, para de esta manera medir el logro de los objetivos, entre los que podemos mencionar cumplimiento de plazos en limpiar partidas contables, tiempo que es requerido para emitir resultados o diferencias en toma de inventarios, entre otras.

Considerando que la entidad se encuentra en crecimiento, el establecimiento de un definido consejo de Administración y sus Respetivos Comités, no son aplicados debido



a su costo beneficio, pero cabe destacar que las funciones de los mismos lo llevan a cabo los gerentes de cada una de las áreas, liderada por el gerente general, los mismos que deben dar los lineamientos generales del área de contabilidad, el proceso de ingresos, egresos, delimitación de funciones, entre

otras, que proporcionen seguridades para la obtención de información financiera confiable, reflejada en los estados financieros de la entidad.



El área de contabilidad debe realizar y debe llevar auxiliares contables que respalden y determinen la realidad y exactitud de los asientos contables realizados, para de esta manera

poder soportar y dar mayor información constante a las autoridades que la requieran para el desarrollo y crecimiento de la entidad, así como el cumplimiento de las normas y leyes emitidas por el estado y por organismos técnicos, entre dichos auxiliares podemos mencionar cuadros de depreciación y amortización mensual, antigüedad de los saldos por cobrar a clientes, antigüedad de saldos por pagar a proveedores, entre otros.

5.3.9.2. EVALUACIÓN DE RIESGOS ACTIVIDADES DE CONTROL

El área de Contabilidad, como cada una de las áreas y secciones de entidad se encuentran sujetas a riesgos que pueden impedir el logro de los objetivos de la entidad, por lo que deben ser cuidadosamente evaluados y determinados para tomar acciones necesarias y lograr los objetivos trazados en pos del progreso del área y por ende de la empresa.



Los objetivos del área de Contabilidad deberán estar enmarcados en los objetivos del control interno, es así que se debe propender a:

- **Relacionados con la generación de información financiera:** todos y cada uno los asientos contables deben contener documentación soporte, que avalice la realidad y legalidad de las transacciones procesadas, por otra parte se debe realizar y llevar una conciliación constante entre los auxiliares y las cuentas contables para poder llevar un mejor control sobre cada una de las cuentas y las partidas que a ellas pertenecen, por otra parte exigir que la documentación sea completa y correcta para el proceso de movimiento del efectivo, para que de esta manera lleve un registro real de las operaciones del negocio y se haga honor a las aseveraciones implícitas de los estados financieros.
- **Salvaguarda de los recursos de la organización:** Considerando que el giro del negocio es la comercialización de productos de consumo masivo, entre los activos con mayor riesgo y que requiere de mayor control constituyen inventario de mercaderías y efectivo como caja y bancos, por el gran movimiento de los mismos,

por lo que la dirección ejecutiva, junto con el Contador y el Gerente Administrativo Financiero son los responsables directos de dar los mecanismos de control para su salvaguarda, como las respectivas autorizaciones y documentación formal para ingreso y salida de inventario, así como ingreso y salida del efectivo.

- **Eficiencia y eficacia de las operaciones:** El área contable debe manejar un plan operativo con los principales requerimientos de control contable, así como un manejo del Cash Flow en cuanto al manejo presupuestado de su efectivo, para de esta manera establecer parámetros de medición de las actividades realizadas y resultados obtenidos.
- **Cumplimiento Legal:** el área contable se encuentra sujeta a un sin número de normas y leyes que deben cumplir para el desarrollo de la entidad, entre las que tenemos: Leyes Tributarias, Normas Contables para el registro y reporte de la información financiera ante terceros como son accionistas, acreedores y organismos de control

El rendimiento del área contable puede verse afectada ante la presencia de riesgos internos y externos, por lo que es importante la identificación de los mismos, así como



su frecuencia e impacto en las operaciones y por ende al logro de los objetivos, entre dichos riesgos podemos mencionar: los cambios en normas y leyes tributarias, colusión, incremento del volumen de las transacciones diarias por crecimiento del negocio, necesidades de fondeo, entre otros.

El personal responsable y con experiencia en el giro del negocio es el encargado de dar alerta a tiempo sobre los riesgos a los que se enfrenta la entidad para establecer controles necesarios para los mismos

El cambio en las actividades de la organización hace que se requieran acciones para actualizar el sistema de control interno. Entre las gestiones dirigidas al cambio que el área de contabilidad debe considerar podemos mencionar:



- **Sistemas de Información Automatizados:** se debe considerar que cuenten con las seguridades necesarias de acceso y autorizaciones para el registro, emisión de cheques y generación de reportes financieros.
- **Nuevos Servicios y Actividades:** Considerando la visión de la entidad, en el área de contabilidad se debe considerar mejores controles y nuevos procesos en cuanto a formas de pago a proveedores y formas de pago de los clientes, un control más continuo del inventario por incremento de volumen de la operación, entre otras.

5.3.9.3. ACTIVIDADES DE CONTROL PARA MINIMIZAR RIESGOS

La Dirección General de SUPROVIT es la encargada de dar los lineamientos y políticas que realiza cada una de las secciones y áreas de la entidad, con el fin de obtener un mejor desarrollo del giro del negocio, al contar con un personal a cargo del control y la toma de decisiones.

El jefe del área de contabilidad constituye el contador, el cual requiere de profundos conocimientos sobre todas y cada una de las actividades que desarrollan las personas que laboran junto a él, para de esta manera lograr un mejor control y que las actividades realizadas sean eficientes y que los diálogos que se lleven a cabo sean más abiertos y claros para la solución de problemas.



El Asistente Contable tiene la obligación de reportar análisis y resultados de cada una de sus labores al contador, y éste a su vez tiene la responsabilidad de la entrega de la información financiera de la entidad reflejada en los estados financieros, indicadores financieros y estadísticas al Gerente Administrativo y Financiero, la información entregada debe ser completa, clara y oportuna.



El establecimiento de indicadores de rendimiento en el área de contabilidad es de suma importancia para la toma de decisiones administrativas como crecimiento del negocio y

Indicadores de Rendimiento

necesidad de personal, así como necesidad de búsqueda de fondos de financiamiento y capacidad de crecimiento y expansión en el mercado, por lo que indicadores de rendimiento necesarios constituyen niveles de ingresos, niveles de costos, niveles de gastos administrativos financieros, antigüedad de las partidas, tiempo de entrega de la información financiera, entre otros.

La empresa ha basado su actividad en la razón de su nacimiento, la cual se dedica a la

Disposiciones Legales Puntuales

comercialización de productos de consumo masivo, para de esta manera dar cumplimiento a las disposiciones legales que se enmarcan en su misión, así como las disposiciones tributarias establecidas en la Ley de Régimen Tributario Interno, su Reglamento y demás leyes afines.

El contador quien es el encargado del área de contabilidad, junto con el Gerente Administrativo Financiero deben establecer los parámetros de control para el registro y manipulación de activos, pasivos y patrimonio de la entidad, entre dichos criterios

Criterios Técnicos de control

Técnicos de Control que debería implantarse es la Separación de Funciones, control de documentación, control de autorizaciones, control de seguridades de acceso, la seguridad razonable del manejo eficiente de las actividades y en resultado información financiera confiable

La función del contador es velar por que la información que se procese en su departamento cumpla con cada una de las normas establecidas

Estándares Específicos

para el efecto como son Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, Normas Ecuatorianas de Contabilidad, Normas Internacionales, que garantizan el cumplimiento de las aseveraciones implícitas de los estados financieros y que

información financiera generada pueda ser utilizada como herramienta para la toma de decisiones.

El contador junto con el gerente administrativo financiero deben elaborar un presupuesto de los gastos y costos del giro del negocio pertenecientes a la sección de contabilidad y unificar de todas las áreas, para determinar los montos a ser asignados para un desempeño eficiente.



**Información
Generada**

La información obtenida en los estados financieros de la entidad debe ser comparada con las metas a corto plazo y a su vez se debe presentar un histórico de las mismas para determinar los parámetros necesarios de medición para el siguiente período, así como las medidas para alcanzar los rendimientos requeridos



**Rendimientos
Esperados**

Entre otros criterios de control el contador debe estar abierto hacia las sugerencias de los empleados en reuniones de sección, así como la medición de la satisfacción del personal a su cargo.



**Otros Criterios
De Control**

5.3.9.4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

El flujo de la información y la comunicación entre las secciones Administrativa – Financiera, Adquisiciones, Ventas, es de suma importancia para que las actividades a cargo de cada uno se efectúen con responsabilidad y eficiencia, en pos del crecimiento de la entidad.



**Información
en todos los
Niveles**

Los miembros del área de contabilidad deben estar capacitados y conocer acerca de las actividades en todos los niveles de autoridad para de esta manera fomentar la participación y comunicación en el área

El contador debe poner especial cuidado en que los estados financieros resultantes de la



**Datos
Fundamentales
en los Estados
Financieros**

operación de la entidad contenta con los datos fundamentales de los mismo, entre los que podemos destacar fechas del período al que pertenecer, notas aclaratorias a los estados

financieros, firmas de responsabilidad, entre otros.

La información y comunicación entre el personal del área de contabilidad en todos los



**Herramienta
para la
Supervisión**

niveles es una herramienta de supervisión formidable, ya que permitirá detectar de forma inmediata los problemas en el giro del negocio, así como el conocimiento de lo acontecido con el personal

relacionado con responsabilidad y autoridad para tomar decisiones correctivas y preventivas.



**Información
Adicional y
detallada**

El contador se ve en la necesidad de llevar una estadística de cada uno de los indicadores financieros y de gestión de la entidad, para ser entregadas y analizadas por la gerencia en las decisiones respectivas.



mejores resultados.

El contador, junto con el gerente general y los gerentes de las diferentes secciones deben comunicar y dar a entender al personal del área los objetivos de la entidad, así como los de su área para lograr de esta manera un mayor involucramiento del personal y

5.3.9.5. SUPERVISIÓN.

La supervisión en el área de contabilidad de SUPROVIT consiste en evaluar si los controles establecidos para cada uno de los procesos y actividades se están cumpliendo realmente.



diferencias entre inventarios contables y toma física, análisis de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, entre otras.

Cada una de las actividades que realizan los empleados del área de contabilidad debe ser revisada constantemente y continuamente por el encargado de realizar la gestión como con su colaborador superior, para de esta manera minimizar el riesgo de error, así tenemos conciliaciones bancarias, determinación de



El contador es el encargado de realizar una supervisión periódica del área, así tenemos el determinar semanalmente las cuentas por pagar para ser aprobada por el gerente financiero, la necesidad de fondeo para impedir el desabastecimiento del negocio, el movimiento de los cobros, entre otros



evaluación externa.

Las evaluaciones externas se encuentran dadas por las auditorías externas contratadas por la entidad como organismos independientes que evalúen la razonabilidad de los estados financieros, debido al monto de sus activos e ingresos, no se encuentra en obligación legal de contratar este tipo de evaluaciones, es por ello que no mantiene una

5.3.10. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA LA APLICACIÓN DEL MÉTODO MICIL

Tabla 5.3.- Cuestionario de Evaluación para la Aplicación por el Método MICIL

SUPERMERCADO DE PRODUCTOS VITALES "SUPROVIT"

SECCION: Contabilidad
RESPONSIBLE: Contador
FECHA ORIGEN DE TRABAJO: 2 de Enero 2007

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA LA APLICACIÓN POR EL MÉTODO MICIL (MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO PARA LATINOAMÉRICA)

No.	Procedimientos	Ponderación	Calificación	Porcentaje CT y PT		Diferencia PT - CT	Observaciones
		Total	Total				
1	AMBIENTE DE CONTROL Y TRABAJO INSTITUCIONAL	50	23	50%	46.00%	27	
	1. Integridad y Valores éticos	13	10	26%	20.00%	3	La entidad no cuenta con un Código de Ética
	2. Estructura organizativa	7	1	14%	2.00%	6	Nos se cuenta con una estructura organizativa definida para el área de contabilidad
	3. Autoridad asignada y responsabilidad asumida	8	3	16%	6.00%	5	Al no contar con una estructura organizativa definida no se puede establecer con claridad la responsabilidad y autoridad de cada uno de los miembros del área, por lo que se ha evidenciado incompatibilidad de funciones en la contalización y realización de
	4. Administración de los Recursos Humanos	5	2	10%	4.00%	3	El área de contabilidad no cuenta con un plan de incentivos y capacitación del personal.
	5. Competencia profesional y evaluación del desempeño individual.	6	4	12%	8.00%	2	El contador de SUPROVIT es Contador Público Autorizado, el asistente contable se encuentra estudiando contabilidad en el colegio y realiza sus prácticas contables en las mananans
	6. Filosofía y estilo de gestión de la dirección.	4	1	8%	2.00%	3	La dirección no deposita confianza ni seguridad en las labores ejercidas por el área contable, por lo que no basa sus decisiones en la información proporcionada por la misma lo que trae un desinterés por parte de los empleados del área
	7. El Consejo de Administración y los Comités.	3	0	6%	0.00%	3	La entidad no cuenta con un Consejo de Administración, ni Comité de Auditoría, debido al tamaño de la misma y al costo beneficio que este representa para la misma
	8. Rendición de Cuentas y transparencia.	4	2	8%	4.00%	2	Debido a la falta de información y documentación que respalde cada una de las transacciones procesadas no podemos hablar de una transparencia en la rendición de cuentas
2	EVALUACIÓN DE RIESGOS PARA OBTENER LOS OBJETIVOS	10	2	10%	20.00%	8	
	1. Objetivos de las organizaciones	4	1	40%	25.00%	3	Los objetivos de la entidad son vagamente conocidos por los empleados, y la sección no cuenta con objetivos propios que contribuyan al desarrollo de la entidad
	2. Riesgo potencial para la organización	4	1	40%	25.00%	3	No se han tomado acciones correctivas hacia riesgos potenciales y existentes en la organización como son falta de procesos, necesidad de normar la documentación procesada, entre otras
	3. Gestiones dirigidas al cambio.	2	0	20%	0.00%	2	El área de contabilidad no ha establecido, ni planeado cambios requeridos por el servicio personalizado de los clientes en sus hogares
3	ACTIVIDADES DE CONTROL PARA MINIMIZAR LOS RIESGOS	20	2.5	20%	12.50%	17.5	
	1. Análisis de la Dirección.	4	1	20%	5.00%	3	el área de contabilidad no realiza un análisis y seguimiento de gestiones que permitan mejorar bienes y servicios
	2. Proceso de la información	4	1	20%	5.00%	3	El contador junto con el gerente administrativo financiero no han determinado las políticas de información, por otro lado la información proporcionada por contabilidad no es oportuna debido a procesos inadecuados
	3. Indicadores de rendimiento	3	0	15%	0.00%	3	El área de contabilidad no ha determinado indicadores de rendimiento que le permita medir sus resultados.
	4. Disposiciones legales puntuales	2	0.5	10%	2.50%	1.5	El área de contabilidad cumple con declaración y pago de impuestos de forma puntual, a pesar de la falta de confiabilidad de información financiera sobre la cual se declara
	5. Criterios Técnicos de control interno	1	0	5%	0.00%	1	la entidad no cuenta con soluciones tomadas en reuniones periódicas del personal para análisis de objetivos, conciliaciones bancarias para determinar disponibilidades efectivas, la confirmación de saldos, una documentación formal de operaciones mediante i
	6. Estándares Específicos	2	0	10%	0.00%	2	Los informes de información financiera o estados financieros no se los presenta con notas complementarias o explicativas, ni tampoco con información histórica y proyectada
	7. Información generada	1	0	5%	0.00%	1	La empresa no cuenta con archivos estructurados que permitan mantener datos históricos confiables, como marco para la toma de decisiones.
	8. Rendimientos esperados	2	0	10%	0.00%	2	La entidad no determina rendimientos esperados basados en la información histórica, ni proyecciones futuras.
	9. Otros criterios de control.	1	0	5%	0.00%	1	la entidad no ha elaborado otros criterios de control como planes de contingencia ante los riesgos, importantes para el logro de los objetivos.
4	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN PARA FOMENTAR LA TRANSPARENCIA	10	3	10%	30.00%	7	
	1. Información en todos los niveles.	3	1	30%	10.00%	2	La información que se maneja en todos los niveles del área de contabilidad no es analizada, revisada ni aprobada, de forma adecuada. Por otra parte no se comunican resultados financieros a los empleados para contar con su apoyo
	2. Datos fundamentales en los Estados Financieros	2	1.5	20%	15.00%	0.5	Los estados financieros presentados no cuentan con notas aclaratorias a los mismos
	3. Herramientas para la Supervisión	2	0.5	20%	5.00%	1.5	Debido a la falta de confiabilidad de la información procesada por el departamento contable, la información y comunicación de la misma no puede ser considerada como una herramienta de supervisión de las operaciones de la misma
	4. Información adicional y detallada	1	0	10%	0.00%	1	El departamento de elabora estadísticas de las principales cuentas como cuentas por pagar y cobrar entre otras
	5. Comunicación de los objetivos de la organización	2	0	20%	0.00%	2	El personal del departamento contable conoce vagamente de los objetivos de la entidad y no cuentan con objetivos propios.
5	SUPERVISIÓN	10	2	10%	20.00%	8	
	1. Monitoreo continuo por la administración	5	1	10%	10.00%	4	El área de contabilidad no realiza un monitoreo continuo debido a la exigencia de documentación completa, aprobada y revisada para poder procesar los registros y realizar pagos.
	2. Seguimiento interno	3	1	10%	10.00%	2	Contabilidad no realiza conciliaciones bancarias, confirmación de saldos, no participa en la toma física de inventarios como observador del proceso.
	3. Evaluaciones Externas	2	0	0%	0.00%	2	No posee evaluaciones externas por el tamaño de la entidad y su costo beneficio

En el análisis del componente Ambiente de Control y Trabajo Institucional se ha obtenido una calificación total de 23 puntos sobre 50.

Nos se cuenta con una estructura organizativa definida para el área de contabilidad

Al no contar con una estructura organizativa definida no se pudo establecer con claridad la responsabilidad y autoridad de cada uno de los miembros del área, por lo que se ha evidenciado incompatibilidad de funciones en la contabilización y realización de pagos. El área de contabilidad no cuenta con un plan de incentivos y capacitación del personal.

El contador de SUPROVIT es Contador Público Autorizado, el asistente contable se encuentra estudiando contabilidad en el colegio y realiza sus prácticas contables en las mañanas. La dirección no deposita confianza ni seguridad en las labores ejercidas por el área contable, por lo que no basa sus decisiones en la información proporcionada por la misma lo que trae un desinterés por parte de los empleados del área. La entidad no cuenta con un Consejo de Administración, ni Comité de Auditoría, debido al tamaño de la misma y al costo beneficio que este representa para la misma. Debido a la falta de información y documentación que respalde cada una de las transacciones procesadas no podemos hablar de una transparencia en la rendición de cuentas.

En el análisis del componente Evaluación de Riesgos para Obtener los Objetivos, se ha obtenido una calificación total de 2 puntos sobre 10. Los objetivos de la entidad son vagamente conocidos por los empleados, y la sección no cuenta con objetivos propios que contribuyan al desarrollo de la entidad, por otro lado no se han tomado acciones correctivas hacia riesgos potenciales y existentes en la organización como son falta de procesos, necesidad de normar la documentación procesada, entre otras. El área de contabilidad no ha establecido, ni planeado cambios requeridos por el servicio personalizado de los clientes en sus hogares.

En el análisis del componente de Actividades de Control para Minimizar los Riesgos, se ha obtenido una calificación total de 2.5 puntos sobre 20. El área de contabilidad no realiza un análisis y seguimiento de gestiones que permitan mejorar bienes y servicios.

El contador junto con el gerente administrativo financiero no han determinado las políticas de información, por otro lado la información proporcionada por contabilidad no es oportuna debido a procesos inadecuados. El área de contabilidad no ha determinado indicadores de rendimiento que le permita medir sus resultados. El área de contabilidad cumple con declaración y pago de impuestos de forma puntal, a pesar de la falta de confiabilidad de información financiera sobre la cual se declara la entidad no cuenta con soluciones tomadas en reuniones periódicas del personal para análisis de objetivos, conciliaciones bancarias para determinar disponibilidades efectivas, la confirmación de saldos,, una documentación formal de operaciones mediante informes escritos periódicos, como parte de un marco integrado de control interno. Los informes de información financiera o estados financieros no se los presenta con notas complementarias o explicativas, ni tampoco con información histórica y proyectada. La empresa no cuenta con archivos estructurados que permitan mantener datos históricos confiables, como marco para la toma de decisiones. La entidad no determina rendimientos esperados basados en la información histórica, ni proyecciones futuras la entidad no ha elaborado otros criterios de control como planes de contingencia ante los riesgos, importantes para el logro de los objetivos.

El análisis de los componentes, se ha obtenido una calificación total de 3 puntos sobre 10, debido a que a información que se maneja en todos los niveles del área de contabilidad no es analizada, revisada ni aprobada, de forma adecuada. Por otra parte no se comunican resultados financieros a los empleados para contar con su apoyo. Los estados financiero presentados no cuentan con notas aclaratorias a los mismos.

Debido a la falta de confiabilidad de la información procesada por el departamento contable, la información y comunicación de la misma no puede ser considerada como una herramienta de supervisión de las operaciones de la misma. El departamento de elabora estadísticas de las principales cuentas como cuentas por pagar y cobrar entre otras. El personal del departamento contable conoce vagamente de los objetivos de la entidad y no cuentan con objetivos propios.

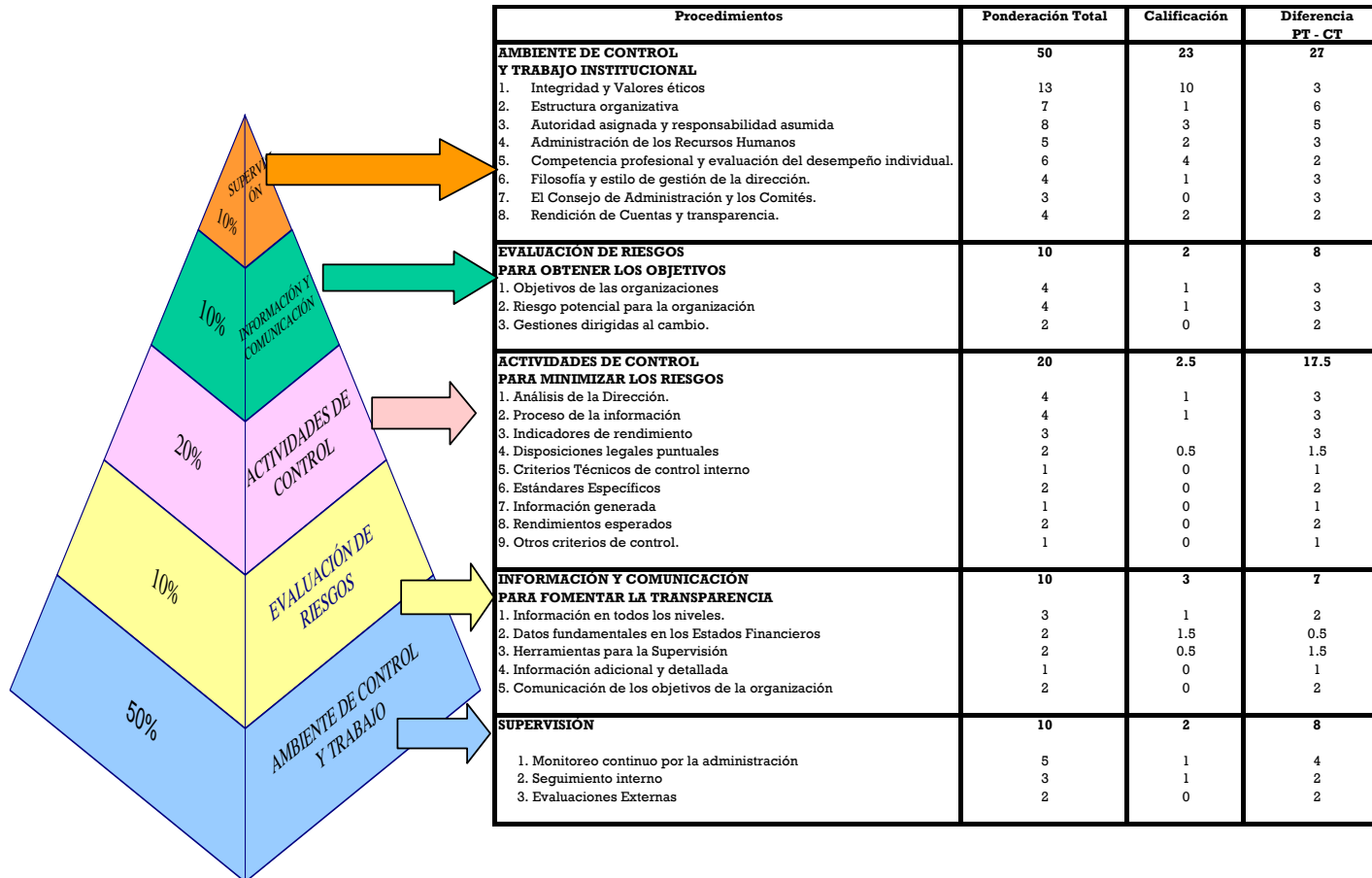
El análisis del componente de Supervisión, se ha obtenido una calificación total de 2 punto sobre 10.

El área de contabilidad no realiza un monitoreo continuo debido a la exigencia de documentación completa, aprobada y revisada para poder procesar los registros y

realizar pagos. Contabilidad no realiza conciliaciones bancarias, confirmación de saldos, no participa en la toma física de inventarios como observador del proceso. No posee evaluaciones externas por el tamaño de la entidad y su costo beneficio.

5.3.11. PIRÁMIDE DEL MICIL Y LOS FACTORES POR COMPONENTES

GRÁFICO 5.6.- PIRÁMIDE DEL MICIL Y LOS FACTORES POR COMPONENTE CONTABILIDAD



CAPÍTULO VI.-

6. DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO PARA LOS INFORMES DE GERENCIA

SUPROVIT no cuenta con una buena estructura y manejo de informes de gerencia, debido a que la documentación que se maneja en la entidad en su mayoría no mantiene un formato definido, ni se almacena correctamente en archivos estructurados para su respectivo análisis y evaluación, que luego será la base para la toma de decisiones, es por ello que la administración gestiona negociaciones en base a la experiencia en el negocio y no en formación obtenida de fuentes internas o externas a la entidad.

6.1. NATURALEZA Y FUNCIONES

Los informes de gerencia tienen la finalidad de comunicar a la administración de la entidad la información generada en cada una de las secciones con el fin de mantenerlos informados para la oportuna toma de decisiones.

Cada uno de los encargados o jefes de las secciones de la entidad, deben proporcionar información financiera clara y concisa permitiendo adoptar medidas de análisis y evaluación, para permitir su amplia evaluación e interpretación.

Entre las funciones de los informes de gerencia tenemos:

- ⊕ Comunicar oportunamente la información financiera del giro del negocio al área de contabilidad para su respectivo proceso
- ⊕ Informar los resultados en cada una de las secciones de la entidad
- ⊕ Facilitar la información intersecciones
- ⊕ Facilitar acciones de auditoría para determinar razonabilidad de estados financieros
- ⊕ Garantizar la conservación de actos administrativos y financieros, así como la posibilidad de demostrar existencia, efectos y posibles errores.
- ⊕ Asegurar la continuidad de las actividades y giro del negocio de la entidad
- ⊕ Permite la transparencia de la información presentada a terceros como accionistas, organismos de control.

6.2. CARACTERÍSTICAS

Entre las características que deben mantener los informes de gerencia tenemos:

a) Asientos Contables e Información Financiera Generada.

Los informes de gerencia están estrechamente relacionados con los datos de la información procesada por el área contable, son un soporte y conciliación de las mismas, en ellos se puede destacar las siguientes afirmaciones implícitas:

- ↻ Expresa si las secciones llevan un control de la información necesaria y suficiente para el registro financiero de las operaciones.
- ↻ Notificar a las personas interesadas que procedimientos se han llevado a cabo para ejecutar las diferentes funciones administrativas.
- ↻ Explicar las desviaciones que presentan las actividades principales del giro del negocio.
- ↻ Indicar si se cumplen las normas y leyes.

b) Documentación y Formas

Los informes gerenciales deben basar su análisis en el estudio de los diferentes informes que deben entregar las secciones.

Sección de Inventarios debe facilitar y ejecutar informes relacionados como:

- Informes acerca de rotación de los productos del inventario
- Volumen y montos de productos vencidos
- Volumen de despachos para locales y directamente a clientes.

Sección de Compras de Locales debe facilitar y ejecutar informes relacionados como:

- Informes sobre proveedores, participación de cada uno
- Informes sobre descuentos por compras y por proveedor
- Informes de crédito que ofrecen los proveedores
- Informes de posibles nuevos proveedores

Sección de Contabilidad debe facilitar y ejecutar informes relacionados como:

- Informes sobre Indicadores Financieros
- Informes históricos de resultados y movimiento de cuentas por cobrar, pagar, entre otros.

La presentación oportuna de estos informes permitirá contar con información suficiente para el análisis que permita a los altos directivos de la empresa conocer, analizar, y evaluar las actividades, para posteriormente tomar las medidas correctivas necesarias permitiendo a la empresa cumplir con un servicio eficiente y eficaz.

c) Base de Datos

La entidad deberá mantener una base de datos en Exel para un mejor manejo de los datos, así como visualizar los mismos a través de gráficos de evolución, que permita a la administración tomar medidas correctivas y encaminar a la entidad hacia el logro de los objetivos trazados.

d) Enlace con Otras Secciones

Los informes de gerencia se relacionan con cada una de las áreas de la entidad debido a su importancia para el flujo de la información y toma de decisiones para el logro de objetivos, es así que tenemos:

- ▣ La sección Administrativa Financiera, requiere información o informes gerenciales de la sección de inventarios relacionados con rotación, productos vencidos, de la sección de adquisiciones sobre descuentos de proveedores y del área de contabilidad con los estados financieros e indicadores financieros.
- ▣ La gerencia de adquisiciones, se encarga de la realización de informes como, proveedores con mayor y menor participación, entre otros.
- ▣ La sección de inventarios debe realizar informes como rotación de inventarios, productos vencidos, egresos de bodega a perchas y directamente al cliente.
- ▣ Con la gerencia de ventas debe elaborar informes sobre ventas, clientes, posibles promociones, entre otras.

6.3. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO FINANCIERO

Los objetivos de control interno aplicados a la comunicación de informes dirigidos a gerencia son:

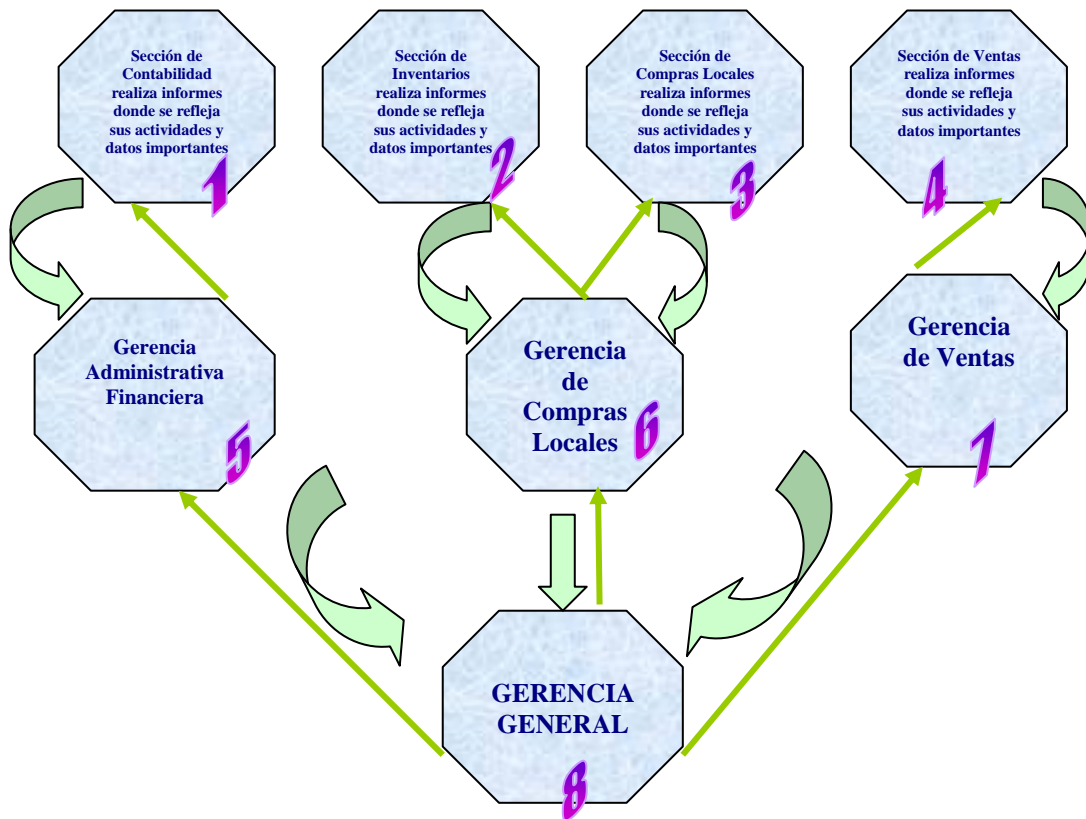
Autorización: Todos los gerentes y encargados de cada una de las secciones, deben realizar los informes Gerenciales bajo parámetros de responsabilidad y autoridad pertinentes establecidos por la empresa.

Clasificación: Los informes de Gerencia deben estar clasificados de manera cronológica y de acuerdo a los ciclos y actividades de cada una de las secciones de la entidad, los mismos que pueden contener proyectos, contratos, convenios, planificaciones, entre otras.

Verificación y Evaluación: Los encargados o jefes de cada una de las secciones deben verificar la confiabilidad de la información procesada en los informes, la misma que debe ser analizada y dirigida a los altos funcionarios de la empresa; para que estos sean los encargados de dar seguimiento y monitoreo a las actividades analizadas permitiendo así el logro de los objetivos empresariales.

Protección Física: Los informes deben ser de carácter confidencial y debe ser enviados a la Gerencia, dicha información procesada por las diferentes secciones debe contar con respaldo físico y magnético, lo que permitirá que no exista distorsión de la información por personas no gratas a la entidad

GRÁFICO 6.1.- Ciclo de Informes de Gerencia



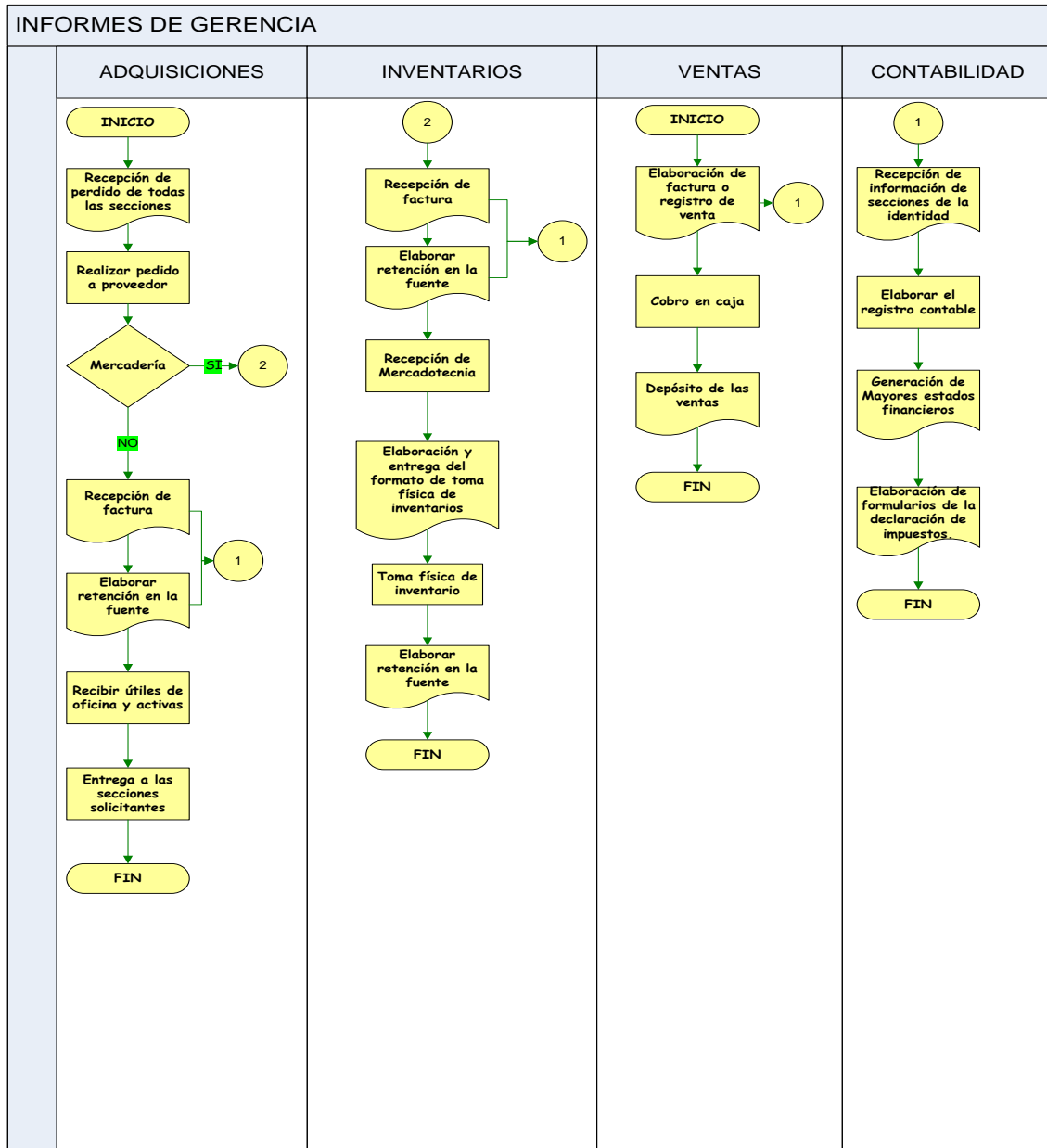
Fuente: Supermercado de Productos Vitales, Sección de Compras Locales

Elaborado por: Gabriela López

6.4. DIAGRAMA DEL PROCESO ACTUAL

ANEXO No. 6.1

DIAGRAMA DE PROCESOS ACTUAL DE INFORMES DE GERENCIA SUPERMERCADO DE PRODUCTOS VITALES “SUPROVIT”



6.5. DEBILIDADES DETECTADAS

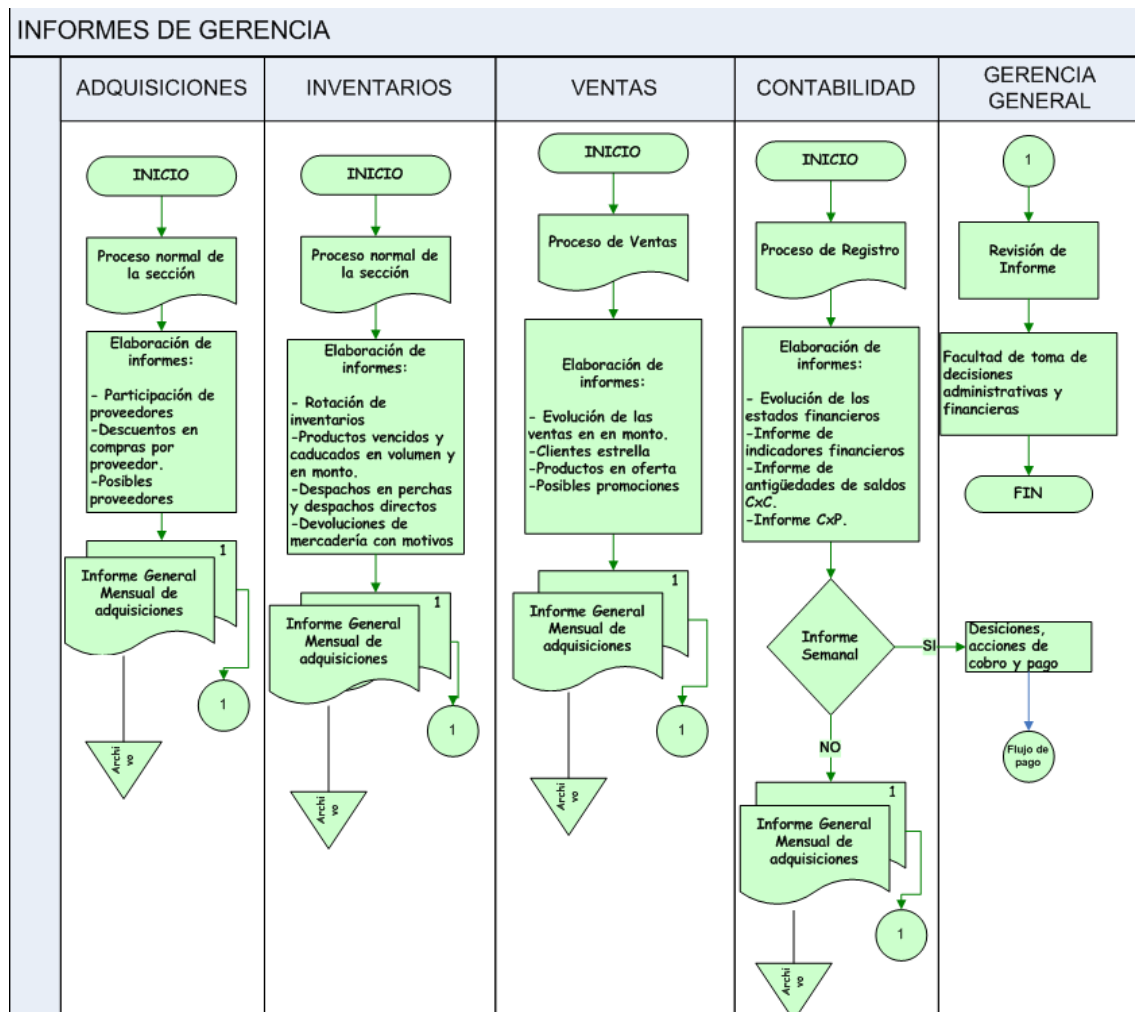
La entidad no elabora informes de gerencia, por lo que tampoco cuenta con un flujograma para la elaboración, entrega y retroalimentación de los mismos, es por ello que en el flujograma propuesto se presenta la información generada y entregada a

contabilidad, la cual fue analizada en las secciones de inventarios, compras locales y contabilidad.

6.6. DIAGRAMA DEL PROCESO PROPUESTO

ANEXO No. 6.2

DIAGRAMA DE PROCESOS PROPUESTO PARA INFORMES DE GERENCIA SUPERMERCADO DE PRODUCTOS VITALES “SUPROVIT”



6.7. PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

La elaboración, manejo y análisis de los informes de gerencia es de suma importancia para la entidad en la toma de decisiones en pos del cumplimiento de los objetivos de la entidad, es por ello que se ha diseñado un sistema de control interno financiero en la

cual se elaboren informes con información clara, concisa, precisa y pertinente a cada una de las jefaturas de cada sección y también la gerencia general.

6.7.1. COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Los Componentes del Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica, que van a ser analizados para los Informes de Gerencia son:

- Ambiente de control y trabajo
- Evaluación de Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión

6.7.1.1. AMBIENTE DE CONTROL

El ambiente de control y trabajo constituye la base sobre la que se cimienta el sistema de control interno sobre los informes de gerencia de SUPROVIT, ya que marca las pautas de comportamiento de su personal y la forma de dirección de sus administradores, debido a que estos imprimen las condiciones necesarias que se requieren para que los empleados se sientan identificados con la empresa.

Lo anteriormente mencionado hace que los clientes tanto internos como externos acrecienten su confianza en la entidad, en un ambiente agradable para ejercer su trabajo y realizar sus compras.



Los informes gerenciales deben ser realizados tomando en consideración los valores éticos que sean pertinentes, estos deben ser comunicados a las altas autoridades mediante el diseño de un código de ética u otros medios, las mismas que serán las encargadas de su difusión, vigilancia y observancia.

SUPROVIT no cuenta con una estructura organizativa en el área de Contabilidad, por ello deberá considerarse la propuesta del capítulo I, numeral 1.2.2.1., página 17, “Organigrama Estructural Supermercado de Productos Vitales”, el cual permite implantar los niveles de autoridad y responsabilidad en las actividades que se desarrollan en la empresa logrando con estos que las metas establecidas se cumplan.



Se requiere que la entidad tome en consideración la estructura organizativa (páginas 17-19) y el flujograma propuesto (página 199), para establecer y evaluar la responsabilidad y autoridad en cada uno de los niveles establecidos, con el fin de lograr una mayor seguridad para la elaboración y análisis de los informes

de gerencia.



Los jefes y empleados a cargo de la elaboración de los informes de gerencia, deben caracterizar por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos, propiciando así una comunicación real oportuna y precisa de la información.

La Gerencia General debe transmitir a todos los niveles de la organización, de manera clara y precisa, las conclusiones tomadas al realizar las evaluaciones a los informes gerenciales debe concienciar en los empleados que las responsabilidades del control interno deben asumirse con seriedad, y que su participación en sugerencias de medidas que fomenten el perfeccionamiento de los controles internos, ayudara a que la empresa logre sus objetivos.





Considerando que la entidad se encuentra en crecimiento, el establecimiento de un definido consejo de Administración y sus Respectivos Comités, no son aplicados debido a su costo beneficio.



Es fundamental que los informes gerenciales reflejen la información real de todos los acontecimientos suscitados en el desarrollo de las actividades, estos permitirá realizar evaluaciones a los posibles problemas encontrados en las actividades de las secciones, en especial aquellas que generan valor agregado.

6.7.1.2. EVALUACIÓN DE RIESGOS ACTIVIDADES DE CONTROL

Antes de la realización de los informes de gerencia, es necesario y útil el conocimiento de los riesgo relevantes que afronta la organización, es de gran utilidad realizar un mapeo de riesgos donde se analicen los puntos críticos de la organización, los objetivos generales y particulares, y las amenazas y riesgos que se pueden tener que afrontar.



Es indispensable que la organización plantee por escrito los objetivos institucionales, esto permitirá su conocimiento en toda la empresa permitiendo establecer como parámetros que midan el logro de actividades realizadas.

El rendimiento de la entidad puede verse afectada ante la presencia de riesgos internos y externos, por lo que es importante la identificación de los mismos, así como su frecuencia e impacto en las operaciones y por ende al logro de los objetivos, entre dichos riesgos podemos mencionar: la información de base no sea confiable, el personal que los elabora no tenga la capacidad de elaborarlos, entre otros.



El personal responsable y con experiencia en el giro del negocio es el encargado de dar alerta a tiempo sobre los riesgos a los que se enfrenta la entidad para establecer controles necesarios para los mismos

Los Informes de Gerencia que emiten las secciones a la gerencia, deben indicar todos los problemas que se presentaron en los cambios internos y externos de la empresa la identificación clara de los cambios y el análisis de las oportunidades permitirán a la gerencia general adoptar decisiones oportunas que permitan la corrección inmediata de los problemas encontrados.



6.7.1.3. ACTIVIDADES DE CONTROL PARA MINIMIZAR RIESGOS

Todas las tareas y actividades deben desarrollarse bajo políticas de control permanentes, con el objeto de reducir los riesgos en los que puede verse inmerso la empresa.

Las actividades realizadas para la ejecución de los informes de Gerencia por los jefes de cada una de las secciones, deben estar bajo la supervisión de la Gerencia General, los informes emitidos deben ser considerados como evidencia que respalda la gestión realizada por dichas áreas en la empresa.



Los informes Gerenciales deben ser realizados de manera mensual, semestral, anual según amerite el caso, por los jefes de sección, la información que allí se detalle debe ser de manera clara y precisa resaltando el desarrollo de las actividades y controles que se llevan a cabo en la entidad.



**Proceso De
La Información**

La información administrativa sirve como métodos de medición del desempeño y rendimiento de las actividades realizadas en la organización, dichos indicadores son producto del análisis de los informes gerenciales que permiten a la dirección contar con un soporte para la toma de decisiones.




**Indicadores de
Rendimiento**

Es necesario que la entidad cuente con la documentación referente al sistema de control interno aplicado para la evolución de las actividades que dan origen a la documentación financiera, dicha información puede implantarse en las políticas de la empresa.



**Disposiciones
Legales
Puntuales**

Los jefes de las diferentes secciones deben tener la capacidad de evaluar la información que se adjuntará en los informes, la información expuesta en los informes permitirá a los gerentes tomar decisiones a favor de los planes y objetivos propuestos por la entidad.



**Criterios
Técnicos
de control**

Los informes de gerencia realizados por las diferentes secciones y entregados a la gerencia general, deben contener información específica de todos los posibles contratiempos en los que se incurrieron, esto permitirá su adecuada evaluación así como también el planteamiento de nuevos controles internos que permitan a que las actividades se efectúen de mejor manera y los resultados mejoren.



**Estándares
Específicos**

El contador junto con el gerente administrativo financiero deben elaborar un presupuesto de los gastos y costos del giro del negocio pertenecientes a la sección de contabilidad y unificar de todas las áreas, para determinar los montos a ser asignados para un desempeño eficiente.



**Información
Generada**

La información obtenida en los estados financieros y los informes de gerencia de la entidad debe ser comparada con las metas a corto y largo plazo, así como presentarse un comparativo con el fin de determinar la evolución de los resultados esperados.



**Rendimientos
Esperados**

El análisis de constante de los informes de gerencia por parte de la administración, así como la toma de decisiones ante dicha evaluación es una manera muy importante de mantener control sobre las actividades desempeñadas en la entidad.

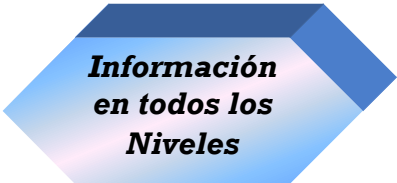


**Otros Criterios
De Control**

6.7.1.4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Para fomentar una adecuada toma de decisiones respecto a la obtención, uso, aplicación de los recursos, es necesario disponer de informes gerenciales que contengan información adecuada y oportuna.

Los informes de gerencia deben disponer de una corriente fluida y oportuna de información relativa a los acontecimientos internos y externos, para de esta manera lograr una reducción de riesgos en la medida que la adopción de decisiones se fundamente en información relevante, confiable y oportuna.



**Información
en todos los
Niveles**

Los informes gerenciales desarrollados por cada una de las secciones deben ser conciliables con la información financiera procesada, dándole un mayor soporte y veracidad, así como datos adicionales que permitan a la administración la toma de decisiones eficiente y efectiva.



conciliables con la información financiera procesada, dándole un mayor soporte y veracidad, así como datos adicionales que permitan a la administración la toma de decisiones eficiente y efectiva.



La información es considerada como una herramienta de supervisión cuando mide el desempeño, la exigencia y la responsabilidad en el desarrollo de las operaciones y la elaboración de informes dirigidos a la gerencia.



La información que se detallada en los informes gerenciales, debe ser clara para que permita el nivel decisional, debe manejar información interna y externa si lo requiere.



Los informes de gerencia deben apoyar la difusión y sustentación de su misión, políticas y objetivos de la empresa. Los miembros de la entidad deben estar concientes de los valores que deben respetar, de las políticas a aplicar, entre otros.

6.7.1.5. SUPERVISIÓN.

La supervisión en la ejecución y presentación de los informes de gerencia consiste en mantener monitoreo de cada una de las actividades realizada y ha ser realizadas.

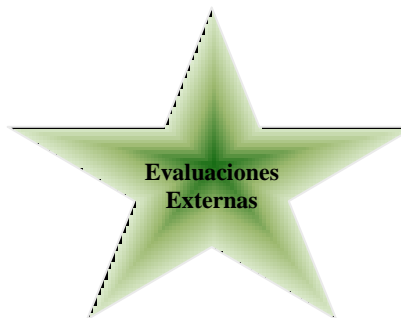


Los informes de gerencia deben permitir la identificación por parte de los directivos de los controles suaves, además la alta dirección debe tener la capacidad de implantar actividades de monitorio basado en la información para buscar el logro de los objetivos.



Las autoridades de la empresa y los encargados de cada una de las secciones deben tener la capacidad de evaluar mensualmente la eficacia de los informes gerenciales y a su vez deben comunicar los resultados ante quienes son responsables, este análisis permitirá conocer si los informes se están realizando de manera oportuna y si su aplicación esta fortaleciendo la responsabilidad y el adecuado

manejo de los controles.



Las evaluaciones externas se encuentran dadas por las auditorias externas contratadas por la entidad como organismos independientes que evalúen la razonabilidad de los estados financieros, debido al monto de sus activos e ingresos, no se encuentra en obligación legal de contratar este tipo de evaluaciones, es por ello que no mantiene una

evaluación externa.

6.7.2. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA LA APLICACIÓN DEL MÉTODO MICIL

TABLA 6.1.- CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA LA APLICACIÓN POR EL MÉTODO MICIL

SUPERMERCADO DE PRODUCTOS VITALES "SUPROVIT"

SECCION: Informes de Gerencia
RESPONSABLE: Encargado de cada Seccion
FECHA ORIGEN DE TRABAJO: 2 de Enero 2007

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA LA APLICACIÓN POR EL MÉTODO MICIL (MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO PARA LATINOAMÉRICA)

No.	Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Porcentaje CT y PT		Diferencia PT - CT	Observaciones
1	AMBIENTE DE CONTROL Y TRABAJO INSTITUCIONAL	50	24	50%	48.00%	26	
	1. Integridad y Valores éticos	13	9	26%	18.00%	4	Los encargados de cada una de las secciones cuentan con valores e integridad etica pero no se encuentra establecida en un manual de etica.
	2. Estructura organizativa	7	2	14%	4.00%	5	La entidad no cuenta con una estructura organizativa para un flujo mas rapido y eficiente de los informes de gerencia.
	3. Autoridad asignada y responsabilidad asumida	8	4	16%	8.00%	4	Debido a la falta de una estructura organizativa la responsabilidad y autoridad requiere ser reafirmada y comprendida.
	4. Administración de los Recursos Humanos	5	2	10%	4.00%	3	La entidad no cuenta con un plan de incentivos para sus empleados
	5. Competencia profesional y evaluación del desempeño individual.	6	4	12%	8.00%	2	La entidad no posee un plan de capacitacion para el personal
	6. Filosofía y estilo de gestión de la dirección.	4	1	8%	2.00%	3	No se han determina politicas para la elaboracion y presentacion de informes gerenciales.
	7. El Consejo de Administración y los Comités.	3	0	6%	0.00%	3	Debido al tamaño de la entida no cuenta con comites de administracion.
	8. Rendición de Cuentas y transparencia.	4	2	8%	4.00%	2	No existen informes gerenciales que sustenten la informacion financiera
2	EVALUACIÓN DE RIESGOS PARA OBTENER LOS OBJETIVOS	10	2	10%	20.00%	8	
	1. Objetivos de las organizaciones	4	1	40%	25.00%	3	Los objetivos organizacionelas no son difundidos en la entidad
	2. Riesgo potencial para la organización	4	1	40%	25.00%	3	Al no existir informes de gerencia no se cuenta con una herramienta que cuenta con un indicador de posibles riesgos.
	3. Gestiones dirigidas al cambio.	2	0	20%	0.00%	2	Los informes de gestion al no ser elaborados limitan las acciones que pueden ser tomadas.
3	ACTIVIDADES DE CONTROL PARA MINIMIZAR LOS RIESGOS	20	4.5	20%	22.50%	15.5	
	1. Análisis de la Dirección.	4	1	20%	5.00%	3	La direccion no realiza un analisis de los estados financieros presentados y tampoco de informes gerenciales debido a su falta de elaboracion
	2. Proceso de la información	4	2	20%	10.00%	2	debido a que no se manejan los informes de gerencia, no clarifica los resultados presentados por contabilidad
	3. Indicadores de rendimiento	3	0	15%	0.00%	3	la entidad no maneja indicadores de reinimientos que se deben ver reflejados en los reportes de gerencia.
	4. Disposiciones legales puntuales	2	1	10%	5.00%	1	Las disposiciones legales se cumplen especialmente con SRI, pero se requiere de un seguro flujo de informacion
	5. Criterios Técnicos de control interno	1	0	5%	0.00%	1	La entidad no ha definido contorles para desarrollar informes de gerencia
	6. Estándares Especificos	2	0	10%	0.00%	2	No se han establecido estadares especificos de comparacion para informes gerenciales
	7. Información generada	1	0.5	5%	2.50%	0.5	La informacion que genera cada una de las secciones no se ve reflejado en informes gerenciales.
	8. Rendimientos esperados	2	0	10%	0.00%	2	No se lleva un seguimiento del cumplimiento de objetivos y estadares.
	9. Otros criterios de control.	1	0	5%	0.00%	1	Tampoco se han considerado otros criterio de control.
4	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN PARA FOMENTAR LA TRANSPARENCIA	10	3	10%	30.00%	7	
	1. Información en todos los niveles.	3	1	30%	10.00%	2	Los objetivos deben ser comunicados en todos los niveles para lograr un mayor compromiso de los empleados.
	2. Datos fundamentales en los Estados Financieros	2	1	20%	10.00%	1	Los estoados financieros no presentan notas importantes de interese para el analisis
	3. Herramientas para la Supervisión	2	1	20%	10.00%	1	la entidad requiere de la presentacion de informes de gerencia para completar la herramienta de supervision que representan los estados financieros.
	4. Información adicional y detallada	1	0	10%	0.00%	1	La entidad requiere de la presentacion de informes de gerencia en la cual se encuentra informacion estadistica para una toma de desiciones basada en la experiencia y en la realidad de la entidad
	5. Comunicación de los objetivos de la organización	2	0	20%	0.00%	2	Los objetivos deben ser comunicados y entendidos.
5	SUPERVISIÓN	10	2	10%	20.00%	8	
	1. Monitoreo continuo por la administración	5	1	10%	10.00%	4	El monitoreo que se realiza no es a travez de informes de gerencia.
	2. Seguimiento interno	3	1	10%	10.00%	2	El seguimietno interno no se los realiza a travez de informes de gerencia.
	3. Evaluaciones Externas	2	0	0%	0.00%	2	No se mantienen auditorias externas debido al costo beneficio para la entidad

En el análisis del componente Ambiente de Control y Trabajo Institucional se ha obtenido una calificación total de 24 puntos sobre 50 debido a que la cada una de las secciones cuentan con valores e integridad ética pero no se encuentra establecida en un manual de ética, no cuenta con una estructura organizativa para un flujo más rápido y eficiente de los informes de gerencia, no cuenta con un plan de incentivos para sus empleados, no se han determina políticas para la elaboración y presentación de informes gerenciales, no posee un plan de capacitación para el personal y no existen informes gerenciales que sustenten la información financiera

En el análisis del componente Evaluación de Riesgos para Obtener los Objetivos se ha obtenido una calificación total de 2 puntos sobre 10, debido a que los objetivo de la entidad no son difundidos entre sus miembros, al no existir informes de gerencia no se cuenta con una herramienta para medir el impacto de posibles riesgos, además limitan las acciones que pueden ser tomadas.

En el análisis del componente Actividades de Control para Minimizar los Riesgos se ha obtenido una calificación total de 4.5 puntos sobre 20, debido a que la dirección no realiza un análisis de los estados financieros presentados y tampoco de informes gerenciales debido a su falta de elaboración, debido a que no se manejan los informes de gerencia, no clarifica los resultados presentados por contabilidad, la entidad no maneja indicadores de rendimientos que se deben ver reflejados en los reportes de gerencia, las disposiciones legales se cumplen especialmente con SRI, pero se requiere de un seguro flujo de información, no han definido controles para desarrollar informes de gerencia, no se han establecido estándares específicos de comparación para informes gerenciales, no se lleva un seguimiento del cumplimiento de objetivos y estándares y tampoco se han considerado otros criterios de control.

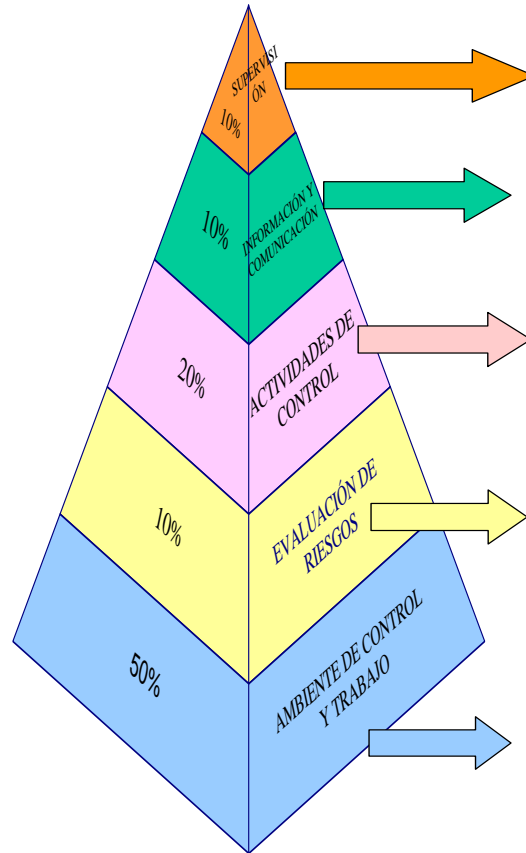
En el análisis del componente Información y Comunicación para Fomentar la Transparencia se ha obtenido una calificación de 3 puntos sobre 10, debido a que los objetivos deben ser comunicados en todos los niveles para lograr un mayor compromiso de los empleados, los estoados financieros no presentan notas importantes de interés para el análisis, la entidad requiere de la presentación de informes de gerencia para completar la herramienta de supervisión que representan los estados financieros, la

entidad requiere de la presentación de informes de gerencia en la cual se encuentra información estadística para una toma de decisiones basada en la experiencia y en la realidad de la entidad y no lo posee.

En el análisis del componente Supervisión se ha obtenido una calificación total de 2 puntos sobre 10, debido a que el monitoreo que se realiza no es mediante informes de gerencia, el seguimiento interno no se los realiza a través de informes de gerencia y no se mantienen auditorias externas debido al costo beneficio para la entidad

6.7.3. PIRÁMIDE DEL MICIL Y LOS FACTORES POR COMPONENTE

GRÁFICO 6.2.- PIRÁMIDE DEL MICIL Y LOS FACTORES POR COMPONENTE INFORMES DE GERENCIA



Procedimientos	Ponderación Total	Calificación Total	Diferencia PT - CT
SUPERVISIÓN	10	2	8
1. Monitoreo continuo por la administración	5	1	4
2. Seguimiento interno	3	1	2
3. Evaluaciones Externas	2	0	2
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN PARA FOMENTAR LA TRANSPARENCIA	10	3	7
1. Información en todos los niveles.	3	1	2
2. Datos fundamentales en los Estados Financieros	2	1	1
3. Herramientas para la Supervisión	2	1	1
4. Información adicional y detallada	1	0	1
5. Comunicación de los objetivos de la organización	2	0	2
AMBIENTE DE CONTROL Y TRABAJO INSTITUCIONAL	50	24	26
1. Integridad y Valores éticos	13	9	4
2. Estructura organizativa	7	2	5
3. Autoridad asignada y responsabilidad asumida	8	4	4
4. Administración de los Recursos Humanos	5	2	3
5. Competencia profesional y evaluación del desempeño individual.	6	4	2
6. Filosofía y estilo de gestión de la dirección.	4	1	3
7. El Consejo de Administración y los Comités.	3	0	3
8. Rendición de Cuentas y transparencia.	4	2	2
EVALUACIÓN DE RIESGOS PARA OBTENER LOS OBJETIVOS	10	2	8
1. Objetivos de las organizaciones	4	1	3
2. Riesgo potencial para la organización	4	1	3
3. Gestiones dirigidas al cambio.	2	0	2
ACTIVIDADES DE CONTROL PARA MINIMIZAR LOS RIESGOS	20	4.5	15.5
1. Análisis de la Dirección.	4	1	3
2. Proceso de la información	4	2	2
3. Indicadores de rendimiento	3	0	3
4. Disposiciones legales puntuales	2	1	1
5. Criterios Técnicos de control interno	1	0	1
6. Estándares Específicos	2	0	2
7. Información generada	1	0.5	0.5
8. Rendimientos esperados	2	0	2
9. Otros criterios de control.	1	0	1

CAPITULO VII.-

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

7.1. CONCLUSIONES

- a. La entidad no posee una estructura organizativa formal, lo que ocasiona que las líneas de autoridad no se encuentran definidas, impide la identificación de sus secciones y áreas, entre las que determinarían las líneas de comunicación; llevado así a la falta de sinergia en el trabajo habitual.

- b. Los empleados de la entidad desconoce los objetivos de la entidad y no cuentan con objetivos por sección que contribuyan al logro de las metas macro de la entidad, lo que trae consigo una falta de involucramiento del personal en el desarrollo de la entidad, así como falta de un horizonte global como entidad y particular por sección, para la consecución de la visión de SUPROVIT.

- c. Las secciones de Inventarios, Compras Locales y Contabilidad no manejan documentación formal, ni los archivos adecuados para cada uno de los procesos, actividades y registros contables, trayendo consigo la falta de control, desconfianza en la información procesada por el departamento contable, e imposibilidad de realizar un rastreo de transacciones.

- d. La entidad no ha determinado un sistema de control de inventarios, así como tampoco un control de mercadería mediante Kardex, lo que impide contar con información inmediata del stock para una oportuna toma de decisiones, así como un proceso para determinar la existencia de mercadería el momento de recibir un requerimiento por parte de caja o de perchas hacia bodega, para disminuir el

tiempo de atención al cliente y al local, y realizar toma física de inventario mediante muestra para períodos mas cortos que los que se llevan a cabo actualmente.

- e. Se ha identificado que en la entidad se requiere la delimitación de responsabilidad y autoridad de cada uno de los puestos y funciones que maneja, ya que existe duplicidad e incompatibilidad de funciones, provocando una falta de control en las actividades, la información financiera y la salvaguarda de los activos de la misma.

- f. Se ha determinado que la entidad no mantiene un adecuado control del efectivo, debido a que el departamento de contabilidad no ejecuta o controla el cierre diario de caja, no se realizan depósitos diarios de los valores ingresados, no se elaboran conciliaciones bancarias mensuales en las cuales se pueda comparar los libros contables con el estado de cuenta bancario, y se utiliza efectivo y cheques de la entidad para gastos no relacionados con el giro del negocio, aspectos que traen consigo un gran riesgo ante colusión y mal uso del efectivo por parte de los empleados de la sección de ventas.

- g. Las cuentas por pagar, cuentas por cobrar, así como los inventarios no presentan cuentas auxiliares de control que permita una revisión sobre la mercadería, determinar cual es el monto adeudado a un cierto proveedor, y una fácil identificación de lo que cada cliente adeuda, esto dificulta el control de los mismos.

- h.** SUPROVIT no realiza una evaluación de desempeño y capacitación de su personal en las secciones de inventarios, compras y contabilidad, lo que provoca falta de actualización de los empleados en cuanto al desarrollo eficiente, eficaz y creativo de sus actividades para el cumplimiento de la normativa vigente y la consecución de las metas de la entidad.

- i.** La dirección de la empresa no determina los riesgos potenciales tanto internos como externos, sus fuentes, su frecuencia e impacto a los que se ve expuesto el negocio en marcha, además, no cuenta con planes de contingencia o acciones a ser consideradas y aplicadas al presentarse dichos riesgos, lo que hace que la entidad se encuentre expuesta y susceptible al no cumplimiento de los objetivos trazados.

- j.** No se realiza un análisis de los resultados obtenidos los últimos períodos por parte de la empresa, para establecer si se han cumplido o no los objetivos a largo plazo de la misma.

- k.** La entidad no ha establecido indicadores de rendimiento para cada una de las secciones, lo que imposibilita determinar la eficiencia, eficacia y economía en cada una de las actividades que se desarrollan en pos del cumplimiento de los objetivos empresariales.

- l.** La entidad no elabora informes de gerencia que permitan a la administración tener una idea mucho más amplia de la situación que vive la entidad para una toma adecuada de decisiones

7.2. RECOMENDACIONES

- a. Al no contar con una estructura organizativa en la entidad, se recomienda considerar el “Organigrama Estructural Propuesto Supermercado de Productos Vitales”, en que se detalla cada una de las secciones y áreas, así como las líneas de comunicación y autoridad para de esta manera facilitar el desarrollo diario de las actividades de la entidad, al delimitar la responsabilidad y autoridad de cada uno de los funcionarios de misma, así como las líneas de comunicación que permita un flujo eficiente y rápido de la información que se genera en la entidad y fuera de ella. (Ver página 17)

- b. La dirección se encuentra en la obligación de determinar los objetivos de cada una de las secciones de la entidad que contribuyan al logro de los objetivos generales de la entidad, así como dar a conocer a cada uno de los empleados de la misma la importancia de su trabajo en el logro de las metas trazadas, para de esta manera lograr un mayor involucramiento y colaboración por parte de todo el personal.

- c. El manejo de documentación exige a cada una de las secciones crear y mantener la siguiente documentación:
 - c.1. El personal de la sección de Inventarios se encuentra en la obligación de:
 - Elaborar un documento prenumerado que respalde el ingreso de mercadería a la entidad, en el que conste el producto, la cantidad en unidades y valores, fecha de pedido, fecha de recepción, número de factura, número de guía de remisión, responsable de aceptación, entre otros datos importantes para el control de ingreso de mercadería y mantener un archivo del mismo.



**SUPERMERCADO DE PRODUCTOS VITALES
SUPROVIT**

**INGRESO DE BODEGA
No. xxxxxxxx**

Orden de Compra No. _____

Fecha: _____

Solicitado por: _____

CODIGO	DESCRIPCION DE MERCADERIA	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO

Observaciones: _____

Entregado Por: _____ **Factura No.** _____

Recibi Conforme: _____

- Elaborar pedido de compra prenumerado que identifique cada uno de las especificaciones del requerimiento y autorización por parte del encargado de bodega, para de esta manera evitar el error en pedidos al proveedor por parte de la Sección de Adquisiciones.

- Elaborar un egreso de bodega prenumerado en el que consten las características de la mercadería en cantidad, el destino (caja o perchas) y autorizaciones respectivas.



**SUPERMERCADO DE PRODUCTOS VITALES
SUPROVIT**

**EGRESO DE BODEGA
No. xxxxxxxx**

Fecha: _____

Solicitado por: _____

Autorizado por: _____

CODIGO	DESCRIPCION DE MERCADERIA	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO

Observaciones: _____

Entregado Por: _____ **Pedido No.** _____

Recibi Conforme: _____

Con la documentación antes mencionada se lograra contar con una fuente de comparación y conciliación de kardex y el inventario contable

c.2. La sección de compras locales se encuentra en la obligación de generar la siguiente información:

- Elaborar una orden de compra prenumerada por cada uno de los requerimientos de la entidad para que de esta manera se asegure el cumplimiento de las solicitudes realizadas, a la cual se debe adjuntar el pedido respectivamente autorizado para proceder al pedido, para de esta manera asegurar el cumplimiento de las obligaciones, contar con sustento legal para el egreso y evitar gastos innecesarios por parte de la entidad



**SUPERMERCADO DE PRODUCTOS VITALES
SUPROVIT**

**ORDEN DE COMPRA
No. xxxxxxxx**

Solicitante: _____

Fecha: _____

Aprobado por: _____

Cantidad	UNIDAD	Valor Unitario	Valor Total	Observ.
Subtotal				
12%				
Total				

Observaciones: _____

- Elaborar un documento en que se registre la entrega o cumplimiento del pedido, en el caso de útiles de Oficina, debe identificar la recepción y el detalle de lo



**SUPERMERCADO DE PRODUCTOS VITALES
SUPROVIT**

**COMPROBANTE DE INGRESO
No. xxxxxxxx**

\$ _____

La Suma de: _____ **Cheque #:** _____
Fecha _____ **Modulo:** _____
Moneda: _____
Forma de Pago: _____ **Cta. Cte No.** _____
Concepto: _____

CUENTA	NOMBRE DE LA CUENTA	REF	DEBE	HABER
	TOTAL			

 Elaborado Revisado Autorizado Recibi Conforme



**SUPERMERCADO DE PRODUCTOS VITALES
SUPROVIT**

**COMPROBANTE DE PAGO
No. xxxxxxxx**

\$ _____

A la Orden de: _____ **Control #:** _____
La Suma de: _____ **Cheque #:** _____
Fecha _____ **Modulo:** _____
Moneda: _____
Banco: _____ **Cta. Cte No.** _____
Concepto: _____

CUENTA	NOMBRE DE LA CUENTA	REF	DEBE	HABER
	TOTAL			

 Elaborado Revisado Autorizado Recibi Conforme

- Formato de toma de inventarios en el cual se detalle la muestra establecida por el departamento para el proceso, por otra parte debe identificarse la fecha de toma física de inventario, la elaboración, la supervisión y la autorización respectiva.

d. El manejo de inventario requiere de la adopción de varias medidas por parte de la administración, por lo que:

d.1. Se exhorta a la Administración de la entidad adopte el sistema de control de Inventario de Cuenta Permanente o Inventario Perpetuo en la cual se utiliza tres cuentas: Inventario de mercadería, ventas y costo de ventas, en este sistema es necesario contar con un auxiliar para cada tipo de artículo, por lo que el inventario se puede determinar en cualquier momento y por control se deberán efectuar constataciones físicas periódicas sobre bases de muestreo.

Dicho sistema se lo debe generar utilizando la base del sistema Mónica 8.1, la cual presenta la opción de asientos automáticos para ventas.

d.2. Se sugiere a la administración adoptar el método Promedio Ponderado para la valoración de su inventario de mercadería debido a su relativa facilidad de cálculo y se ajusta al principio de conservatismo, este método obtiene la relación entre el valor de las existencias más las nuevas adquisiciones dividida entre el número total de unidades.

e. Se sugiere a la administración adoptar el Organigrama Funcional propuesto para la delimitación de responsabilidad y autoridad de cada uno de los empleados que laboran en la entidad, logrando de esta manera eliminar la duplicidad e incompatibilidad de funciones. (Ver página 18).

f. Para la seguridad del efectivo:

f.1. El departamento de contabilidad debe encargarse de realizar el cierre diario de caja para de esta manera controlar las ventas realizadas y registradas contablemente, para de esta manera determinar los valores que constituyen en depósito bancario y el saldo inicial de caja para la apertura del siguiente día.

f.2. El área de contabilidad se encuentra en la obligación de elaborar conciliaciones bancarias mensuales en la que se permita determinar si el saldo contable es razonable con respecto al estado de cuenta bancario, conocer la antigüedad de los cheques girados y la disponibilidad con que cuenta la administración para la adquisición de mercadería y otros gastos relacionados con el giro del negocio.

f.3. El gerente de ventas luego del cierre diario de caja debe realizar al siguiente día a primera hora el depósito de dichos valores en el estado de cuenta bancario de la entidad, por otra parte dichos valores en efectivo deberán permanecer en la caja fuerte de la entidad hasta el momento del depósito.

f.4. La administración debe autorizar la emisión de cheques y el desembolso de efectivo para actividad y gastos relacionados netamente con el giro del negocio, para de esta manera contar con gastos no deducibles de impuestos y por otra parte que los gastos que se presentan en el estado financiero representen únicamente a aquellos que contribuyen a preservar el giro del negocio

g. La administración junto con el área contable deben establecer un nuevo plan de cuentas para de esta manera determinar una cuenta por cada uno de los productos que

se manejan en inventario, los proveedores y clientes, para de esta manera poder facilitar la contabilización automática del sistema, el control de inventario, cuentas por pagar y cuentas por cobrar.

h. Se demanda que cada uno de los empleados conozcan sobre sus funciones, como realizarlas, la información requerida y analizar los resultados que obtiene en cada período, por lo que:

1. Se realice una evaluación al personal, en la cual se establezca un cuestionario con los parámetros a ser medidos a cada uno de los empleados, el cual debe ser aplicado en los tres niveles de autoridad y responsabilidad en los que se encuentra en contacto el colaborador, es decir que lo deben evaluar, su jefe inmediato superior, su compañero de nivel paralelo y sus subordinados, para poder mejorar y determinar los requerimientos de conocimientos, aptitudes y actitudes.

2. Entre los cursos que podemos sugerir se imparten al personal tenemos:

- ⊕ INVENTARIO: Manejo informático, Control de Inventarios, Manejo de productos para consumo humano, entre otros.
- ⊕ COMPRAS LOCALES: Cursos de Negociación y Recursos Humanos
- ⊕ CONTABILIDAD: Actualización continua sobre el cumplimiento de Ley de Régimen Tributario Interno

i. La dirección general, así como los jefes o gerentes de cada una de las secciones de la entidad deben realizar un análisis y estudio de los factores tanto internos como externos de cada una de sus áreas para de esta manera determinar los riesgos que impiden el cumplimiento de los objetivos de la entidad y trazar un plan de

contingencia ante los mismos y a su vez darlo a conocer a cada uno de los empleados de la entidad para que se sienten involucrados y parte de la entidad.

Entre los aspectos a ser considerados podemos poner a consideración los siguientes: cambios en sistemas informáticos, colusión, cambio de la percepción del cliente interno y externo, existencia de productos demandados que requieren nuevas medidas de preservación, pérdida y mal manejo de la mercadería, cambio de proveedores o mayor variedad, incremento del costo de las mercaderías, cambio de políticas de los proveedores, normativas y leyes de facturación y tributación, incremento del volumen de las transacciones diarias por crecimiento del negocio, necesidades de fondeo, entre otros.

- j.** La información obtenida en los reportes debe ser comparada tanto en los resultados contables de estados financieros, como en indicadores de gestión establecidos, con los estándares propuestos por la gerencia general y así cada una de las secciones pueda determinar la calificación al desempeño de la entidad en cada una de sus áreas, así como la elaboración de datos comparativos y evolutivos para medir resultados esperados.

- k.** La dirección debe establecer indicadores de rendimiento para cada una de las secciones que comprende la entidad, entre los que podemos enunciar tenemos: productos vencidos o caducados, satisfacción de los clientes internos en atención de bodega, indicadores de satisfacción del cliente en atención y distribución del local, poder de negociación con los proveedores, nivel de descuentos obtenidos por volumen, pronto pago, niveles de ingresos, niveles de costos, niveles de gastos administrativos financieros, antigüedad de las partidas, tiempo de entrega de la información financiera, entre otros; para de esta manera poder tener una visión mas amplia de la eficiencia, eficacia y economía con la que se llevan a cabo cada una de las actividades de la entidad en contribución al logro de los objetivos establecidos.

INDICADORES DE RENDIMIENTO	
INDICADOR	FORMULA
Productos vencidos o caducados	$PVoC = \frac{\text{MontoProdVencidosMensuales}}{\text{MontoComprasMensuales}} \times 100 = \%$
Satisfacción de los clientes internos en atención de bodega	$AtBod = \frac{\text{NumeroOrdenesdePedidoPorCajaMensualesDespachadas}}{\text{NumeroDeOrdenesDePedidoMensuales}}$ $AtBod = \frac{\text{NumeroOrdenesPedidoPorPerchasMensualesDespachadas}}{\text{NumeroDeOrdenesDePedidoMensuales}}$
Indicadores de satisfacción del cliente en atención y distribución del local	Tabulación de Encuestas
Poder de negociación con los proveedores	$PNP = \frac{\text{MontoComprasMensualesProveedorX}}{\text{MontoTotalComprasMensuales}} \times 100$
Nivel de descuentos obtenidos por volumen	$NDV = \frac{\text{MontoDescuentoPorVolumenMensual}}{\text{MontoTotalComprasMensuales}}$
Nivel de descuentos obtenidos pronto pago	$NDPP = \frac{\text{MontoDescuentoPorProntopagoMensual}}{\text{MontoTotalComprasMensuales}}$
Niveles de costos	$NC = \frac{\text{CostoDeVentasMensual}}{\text{VentasMensuales}}$
Productividad de empleados	$PE = \frac{\text{RotacionInventarioAnual}}{\text{NumeroEmpleados}}$
Antigüedad de las partidas	Partidas Contables Mayores a 30 días en Numero y Monto
Tiempo de entrega de la información financiera	Número de Informes que no fueron entregados en fechas establecidas por la Dirección

I. La administración debe diseñar y exigir a cada una de las secciones de la entidad la presentación mensual o semanal de los informes gerenciales, entre los informes que podemos sugerir se encuentran:

Sección de Adquisiciones:

- Participación de Proveedores en Adquisiciones por clasificación de inventario.
- Descuentos en compras por proveedor
- Informes mensual de posibles proveedores

Área de Bodega:

- Rotación de Inventario por clasificación de inventario y los principales productos
- Productos vencidos o caducados por volumen y monto
- Despachos a perchas y despachos directos

- Devoluciones de mercadería y motivos de procesos

Sección de Ventas:

- Evolución de ventas en monto
- Clientes Estrella
- Productos en Oferta
- Posibles Ofertas

Área de Contabilidad:

- Evolución de Estados Financieros
- Informes de Indicadores Financieros
- Informe de Antigüedad de Saldos de Cuentas por Cobrar
- Informes semanal de Cuentas por Pagar

8. GLOSARIO

Activos: Es todo lo que la empresa poseen, sea en dinero, valores, documentos, muebles e inmuebles y otros a una determinada fecha.

“Capital de Trabajo: La teoría financiera se refiere normalmente al capital de trabajo denominándolo activo de corto plazo, esto es efectivo, desde el punto de vista de administración, mas no así de la inversión, ya que el capital de trabajo se recupera recién cuando el proyecto dejó de operar. En empresas que están funcionando los recursos disponibles en capital de trabajo (KT) está dado por la diferencia entre su activo circulante y pasivo circulante”⁽³⁾

“Costo de Venta: Valor de las ventas registradas al costo se conoce como Costo de Ventas. Es una cuenta de resultados en la cual se anotan los valores de adquisición de las mercaderías vendidas en un periodo terminado para el caso de una empresa comercial”⁽⁴⁾

Contabilidad: “constituye en la designación del sistema que resulte adecuado para el registro de las operaciones comerciales y financieras, registro contable de las operaciones, verificación de la exactitud y fidelidad de los registros, preparación e interpretación de informes y estados financieros, obtenidos de los registros, conducentes a mostrar la situación económica y financiera de una empresa y a suministrar, además toda la información necesaria para la debida dirección de la misma”.⁽³⁾

Control Interno: es un proceso en el cual participan todos los miembros de la entidad con el fin de salvaguardar los activos de la empresa, obtener información financiera confiable y dar cumplimientos a las normas y leyes y tener certeza razonable del cumplimiento de los objetivos de la misma

Economía: Administración ordenada de la riqueza

(3) CHIRIBOGA ALBERTO, Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano, Tercera Edición

(4) ZAPATA Pedro, Contabilidad General , Editoria, McGraw Hill ,Cuarta Edición 2002

Eficacia: Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado. Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos.

Eficiencia: “Uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado; es el requisito para evitar o cancelar dispendios y errores. Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización” (3)

Error: “Concepto equivocado o juicio falso. Acción desacertada o equivocada. Cosa hecha erradamente” (5)

Estados Financieros: “Documentos que demuestran la situación financiera y de resultados de la empresa, a través de los estados de situación financiera y de pérdidas y ganancias, y otros como estado de costos de producción, flujo de efectivo y estado del patrimonio” (3)

Financiero: “Pertenece o relativo a la Hacienda pública, a las cuestiones bancarias y bursátiles a los grandes negocios mercantiles. Persona versada en la teoría o en la práctica de estas mismas materias” (5)

Hallazgo: “Acción y efecto de hallar. Encuentro casual de cosa mueble ajena que no sea tesoro oculto” (5)

Hipótesis: Es la propuesta tentativa acerca de las relaciones entre dos o más variables y se apoyan en conocimientos sistemáticos organizados. En otras palabras es la respuesta tentativa a un problema y se pone a prueba para determinar su validez

Información Financiera - Contable: “Información obtenida del registro de transacciones del giro del negocio que se pone a disposición para un análisis cuantitativo,

(3) CHIRIBOGA ALBERTO, Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano, Tercera Edición

(5) www.archivogeneral.com

para obtener causa y efectos, problemas administrativos y financieros para la toma de decisiones”.⁽³⁾

Inventarios: “Activos retenidos para su envío en el curso ordinario de los negocios, en el proceso de producción para dicha venta o en forma de materiales o suministros que serán consumidos en el proceso de producción o en la prestación de servicios”.⁽³⁾

MICIL: Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica.

Objetivos: finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión, tratándose de una organización, o a los propósitos institucionales

Proceso: “Acción de ir hacia delante. Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial”⁽⁵⁾

Recomendación: “Acción y efecto de recomendar”⁽⁵⁾

Rentabilidad: “Es al relación, generalmente expresada en porcentaje, que se establece entre el rendimiento económico que proporciona una determinada operación y lo que se ha invertido en ella. En títulos valores se mide computando los dineros percibidos – en el caso de las acciones-, además de la revalorización según su cotización, así como las ventajas a obtenerse por el carácter preferente de las ampliaciones de capital”⁽³⁾

Riesgo: “Contingencia o proximidad de un daño. Estar expuesto a perderse o a no verificarse”⁽⁵⁾


Segregar: “Separar o apartar algo de otra u otras cosas. Separar y marginar a la una persona o a un grupo de personas por motivos sociales, políticos o culturales. Secretar, excretar, expeler.”⁽⁵⁾


(3) CHIRIBOGA ALBERTO, Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano, Tercera Edición


(5) www.archivogeneral.com

9. BIBLIOGRAFIA

- ✿ FEDERACIÓN LATIIONAMERICANA DE AUDITORES INTERNOS Y OTROS. Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL). Septiembre 2004
- ✿ COOPERS & LYBRAND. Los nuevos conceptos de Control Interno (Informe COSO), Editorial Días de Santos S.A., España Madrid 2000
- ✿ BADILLO JORGE, Auditoria Financiera, Octubre 2005 – Febrero 2006
- ✿ WHITTINGTON , Auditoria un Enfoque Integral, Editorial, McGraw Hill, 12va edición 2000
- ✿ ZAPATA Pedro, Contabilidad General , Editorial, McGraw Hill ,Cuarta Edición 2002
- ✿ ESTUPIÑAN GAITAN RODRIGO. Control Interno y Fraudes con Base en los Ciclos Transaccionales. Editorial Lito Perla Impresores. Primera Edición Bogotá DC 2002.
- ✿ CHIRIBOGA ALBERTO, Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano, Tercera Edición, 2003
- ✿ PCGA.- Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados
- ✿ NEC.- Normas Ecuatorianas de Contabilidad
- ✿ NIC.- Normas Internacionales de Contabilidad
- ✿ www.gestiopolis.com

 www.hacienda.com

 www.google.com

 www.monografias.com